

UNIVERZITA KARLOVA  
FIOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Veronika Kazimourová

**Vliv odborů na podobu personální práce v meziválečném  
Československu**

Trade unions and their impact on personnel management practice in  
interwar Czechoslovakia

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2017

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph. D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu, a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Ráda bych tímto poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, Ph. D. za podporu, cenné rady a čas, který věnovala vedení mé práce.

Velmi děkuji i pracovníkům všech knihoven a archivů, které jsem při psaní své práce navštěvovala, zejména pak PhDr. Ivoně Řezankové, CSc. a Mgr. Anně Jonákové ze Studijně-dokumentačního střediska ČMKOS.

## **Abstrakt**

Práce se zabývá odborovým hnutím v období meziválečného Československa a jeho vlivem na podobu personální práce. Pozornost je zaměřena na vývoj politické, hospodářské a národnostní situace v Československu, systém fungování odborového hnutí a dobovou sociální legislativu. V práci je popsán charakter personální práce v daném období (teorie i praxe). Především na základě studia dobových dokumentů (monografií, archivních pramenů) je posouzen celkový dopad činnosti odborů na podobu personální práce v organizacích.

**Klíčová slova:** odborové hnutí, personální práce, meziválečné Československo, sociální legislativa, vědecké řízení, pracovní podmínky

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with trade unions in interwar Czechoslovakia and their impact on personnel management. It focuses on the development of political, economic and national situation in Czechoslovakia, principles of trade unions' functioning and social legislation of the time. The nature of interwar personnel management (theory and practice) is described. Based mainly on the study of historical documents (publications, archival sources) total impact of trade unions' activities on personnel management practice in organisations is evaluated.

**Key words:** trade unions, personnel management, interwar Czechoslovakia, social legislation, scientific management, working conditions

## Obsah

Seznam používaných zkratk	8
0 Úvod	9
1 Vývoj politické, hospodářské a národnostní situace po vzniku Československa	13
1.1 Politická situace a její vývoj v letech 1918–1938	13
1.1.1 Základní pilíře československého státu	14
1.1.2 Mezinárodní postavení Československa	15
1.2. Hospodářství meziválečného Československa	17
1.2.1 Stabilizace situace po rozpadu rakousko-uherské monarchie	17
1.2.2 Vývoj meziválečného hospodářství v Československu	18
1.3. Národnostní poměry v Československu	20
2 Odborové hnutí a jeho stranicko-politické zakotvení v meziválečném Československu	24
2.1 Struktura odborového hnutí v Československu	24
2.2 Odborové hnutí a jeho napojení na politické strany	25
2.2.1 Odborové sdružení československé	26
2.2.2 Československá obec dělnická	27
2.2.3 Rudé odbory	28
2.2.4 Křesťansko-sociální odbory	29
2.2.5 Republikánské ústředí zaměstnanecké	30
2.2.6 Menší české odborové ústředny	31
2.2.7 Nečeské odborové ústředny	32
3 Sociální legislativa v meziválečném Československu	34
3.1 Sociální pojištění	34
3.1.1 Podpora v nezaměstnanosti	35
3.2 Ochranná pracovní legislativa	37
4 Charakteristika personální práce v období 1918–1938	41
4.1 Zahraniční vlivy působící na československou personální práci	41
4.2 Masarykova akademie práce	43
4.3 Laboretismus	44
4.4 Aplikace teoretických konceptů řízení v podnikové praxi	46
5 Odborové hnutí a jeho role v rozvoji teorie a praxe personálního řízení 1918–1938	48
5.1 Vliv odborového hnutí na legislativu	48

5.2 Vliv odborového hnutí na rozvoj teorie řízení .....	51
5.3 Vliv odborového hnutí na podnikovou praxi .....	52
5.3.1 Závodní výbory .....	53
5.3.2 Dohled na průběh racionalizace práce .....	54
5.3.3 Stávkové hnutí .....	56
6 Vliv odborů na podobu personální práce v meziválečném Československu .....	58
7 Závěr .....	63
8 Soupis bibliografických citací .....	66

## Seznam používaných zkratk

ČOD	Československá obec dělnická
ČSDSD	Československá sociálně demokratická strana dělnická
ČSL	Československá strana lidová
ČSNS	Československá strana národně socialistická
ČSR	Československá republika
DGB	Zentralgewerkschaftskommission des deutschen Gewerkschaftsbundes
DSAP	Deutsche sozialdemokratische Arbeiterpartei
HSLŠ	Hlinkova slovenská ľudová strana
KSČ	Komunistická strana Československa
M.A.P.	Masarykova akademie práce
MVS	Mezinárodní všeodborový svaz
NK ČR	Národní knihovna České republiky
OSČ	Odborové sdružení československé
PIMCO	První mezinárodní kongres pro vědecké řízení práce
RO	Rudé odbory
RÚZ	Republikánské ústředí zaměstnanecké
ŘOR	Říšská odborová rada křesťanských odborových organizací
SdP	Sudetendeutsche Partei
VOA ČMKOS	Všeodborový archiv Českomoravské konfederace odborových svazů



## 0 Úvod

Objektivní zkoumání a hodnocení nedávné historie není vždy jednoduché. Různá období i jednotlivé události našich dějin bývají někdy buďto idealizovány, nebo naopak kritizovány. Éry první československé republiky v období let 1918–1938 se týká spíše prvně jmenovaná situace. Jistě nelze popřít, že meziválečné Československo bylo v mnohých oblastech na relativně vysoké úrovni, nelze však ani zapomenout, že cesta k úspěchu se neobešla bez občasného vychýlení z vytyčené trasy.

Za velmi krátké období dvaceti let zažilo Československo léta prosperity i úpadku, a to jak ve sféře politické, tak i hospodářské a společenské. Na podzim roku 1918 a v několika následujících letech bylo nezbytné nově vzniklý stát zabezpečit a provést řadu reforem týkajících se celé řady důležitých témat. Teprve ve druhé polovině dvacátých let mohlo dojít k rozkvětu ekonomiky (především zahraničního obchodu), společnosti a kultury. Tento slibný vývoj byl však (příliš brzy) násilně přerušen nástupem Velké hospodářské krize, která do Československa s jistým zpožděním dorazila ze Spojených států amerických a západní Evropy. Více než čtvrtinu svého vyměřeného času věnovala republika jejímu překonávání, tyto snahy však značně komplikovaly narůstající národnostní třenice, pozůstatek staletého vývoje středoevropského prostoru. Uvedené spory v krátké době vyvrcholily v tragickém období našich dějin, které do velké míry určilo budoucnost země na dlouhá léta dopředu. Zánikem naší první, demokratické republiky došlo v letech 1939–1945 k pádu země do rukou nacistického Německa.

Významnou silou podílející se v zásadě na všech významných politických i hospodářských rozhodnutích prvorepublikového období (vznikem státu počínaje, jeho řádným fungováním a obranou v časech ohrožení konče) bylo odborové hnutí, které do určité míry navazovalo na své působení z dob před první světovou válkou a během ní. Vliv, jakým jeho představitelé disponovali v éře bezprostředně následující, tedy meziválečné, byl však ve srovnání s jinými dějinnými etapami v některých ohledech vyšší. Svým způsobem by snad dokonce bylo možné označit prvorepublikové období za pomyslný „zlatý věk“ odborového hnutí.

Cílem bakalářské práce je objasnit, jaký vliv měly odbory v hlavní oblasti svého působení – ve sféře práce, zvláště na podobu a proměny personální práce. Zabývám se zde přímým i nepřímým vlivem odborového hnutí na tuto oblast, jeho působením v politice i širšími historickými kontexty doby. Jelikož primárních i sekundárních pramenů přímo se soustředících na problematiku sepětí odborového hnutí s personální prací v organizacích je extrémně málo, zaměřuji se na výklad souvislostí z velké části v obecnější, širší rovině. V úvahu je nutné vzít historický vývoj meziválečného Československa, principy fungování odborového hnutí, vývoj sociální legislativy i dobovou teorii a praxi personální práce. Teprve na základě studia uvedených témat je možné pokusit se o rozbor některých oblastí činnosti odborového hnutí a jejich přímých dopadů na podobu prvorepublikové personální práce.

Mezi nejdůležitější prameny, které jsem při psaní práce využila, patří dobové dokumenty z Národní knihovny České republiky (NK ČR), které líčí především stav sociální a pracovní legislativy v meziválečném Československu, vývoj teorie personálního řízení a jeho praxe v organizacích. Klíčovými zdroji byly sbírky zákonů a nařízení z let 1918–1938, četné publikace Václava Verunáče (*Hospodářský zítřek, Laboretismus* ad.) a Stanislava Špačka (*Racionalisace a vědecké řízení práce* ad.) či *Protokol o prvním mezinárodním kongresu pro vědecké řízení práce*. Podobně významným zdrojem informací pro mě byly spisy některých odborových funkcionářů např. Aloise Tučného, Antonína Zápotockého či Josefa Kotka, ze kterých lze získat značné množství informací o podstatě fungování prvorepublikového odborového hnutí. Pro hlubší pochopení dopadů činnosti odborů na meziválečnou personální práci jsem prostudovala i relevantní materiály odborových archivů, uložené ve Všeodborovém archivu Českomoravské konfederace odborových svazů (VOA ČMKOS), neboť poskytují nejkonkrétnější dostupné důkazy působení dílčích odborových útvarů v organizacích.

Co se týče relevantních sekundárních pramenů, z těch měla pro potřeby této práce zřejmě největší význam publikace historika Františka Čapky s názvem *Odbory v českých zemích v letech 1918–1948* a dále publikace *Pracovat a nebát se!: kapitoly z dějin odborů v českých zemích*, jejímž autorem je historik a odborový archivář Jiří Pokorný. Z těchto pramenů jsem čerpala v první řadě poznatky o širších souvislostech činnosti odborového hnutí. Pro porozumění obecným politickým a hospodářským kontextům doby jsem využila zejména trísazkový výklad československých dějin s názvem *České země v éře První republiky*,

jehož autorem je Zdeněk Kárník, a v menší míře i monografii Věry Olivové *Dějiny první republiky*.

Text práce je rozdělen do šesti hlavních kapitol, přičemž první z nich je věnována vývoji politické, hospodářské a národnostní situace prvorepublikového Československa. Každá z nich ovlivňovala každodenní život československých občanů a byla potenciálním či skutečným zdrojem problémů lokálního, celostátního i mezinárodního významu. Krátce jsou popsány nejdůležitější historické události a nastíněny jejich důsledky pro další vývoj země. Tato kapitola je východiskem pro hlubší zkoumání tématu činnosti odborového hnutí v meziválečném Československu.

Druhá kapitola je věnována problematice odborového hnutí. Tvoří ji základní popis jeho struktury a systému fungování a poté přehled nejvýznamnějších reprezentantů meziválečných odborů, především odborových centrál. Poukázáno je také na napojení těchto centrál na politické strany a na skutečnosti, které z toho vyplývaly.

Ve třetí kapitole je analyzována dobová sociální a pracovní legislativa, která zajišťovala určitý celostátní standard pracovních podmínek. Samostatná část je věnována systému sociálního pojištění, detailněji je představen zejména tzv. gentský systém podpory v nezaměstnanosti. Jeho správné fungování bylo totiž s odborovým hnutím těsně svázáno. Poukázáno je také na klíčové právní předpisy, které se týkají ochranné pracovní legislativy, tedy právní garanci zabezpečení určité úrovně péče o pracovníky.

Čtvrtá kapitola je věnována charakteristice personální práce v době první republiky. K tomu byly využity především spisy Václava Verunáče a Stanislava Špačka, významných teoretiků v oboru personálního řízení. První část je věnována zahraničním vlivům, které na československé teoretiky a praktiky působily, přičemž nejvíce prostoru je vymezeno vědeckému řízení. V další části je představena Masarykova akademie práce, důležitá instituce, z jejíhož podnětu byl v Praze uspořádán První mezinárodní kongres pro vědecké řízení práce (PIMCO). V kapitole je také objasněna podstata laboretismu, československé varianty vědeckého řízení. V závěru kapitoly je zhodnoceno, jak probíhala aplikace teoretických poznatků do tehdejší podnikové praxe.

V páté kapitole je posouzena role odborového hnutí v rozvoji teorie a praxe personálního řízení v letech 1918–1938. Působení odborů je prozkoumáno ve třech základních liniích. Vzhledem k sepětí odborů s politikou je pozornost nejprve zaměřena na jejich spolupráci při tvorbě legislativy. Dále je posouzen vliv odborového hnutí na rozvoj teorie, což je ilustrováno především účastí odborových předáků na PIMCO. Závěrečná část kapitoly je věnována třem nejzřetelnějším formám působení odborů na praxi řízení – jejich činnosti v závodních výborech, dohledu na průběh racionalizace práce a stávkovému hnutí.

Šestá kapitola se věnuje vlivu odborového hnutí uplatňovanému přímo v organizacích a jejich podílu na utváření podoby konkrétních personálních činností. Je v ní prozkoumáno jakou pravomoc odborům vymezovala legislativa, jak s ní odborové hnutí nakládalo, a také jaká byla výsledná účinnost tohoto působení v praxi. Vyličeno je také, jaké dopady na mocenskou pozici meziválečných odborů v organizacích mohlo mít kolektivní vyjednávání.

# **1 Vývoj politické, hospodářské a národnostní situace po vzniku Československa**

První Československá republika prošla ve velmi krátké době, ohraničené dvěma světovými válkami, řadou změn a čelila velkému množství výzev. Bezprostředně po svém vzniku musela urputně bojovat o mezinárodní uznání své existence a současně se co nejrychleji snažit stabilizovat válkou nastolené, značně neutěšené sociální a hospodářské poměry. Souběžně s tím usilovala o zapojení do chodu Evropy a minimálně z hospodářského hlediska i do chodu světa. Toto vše se jí nakonec podařilo. Po relativně krátkém období všeobecného blahobytu hospodářského, sociálního a kulturního, však přišel celosvětový hospodářský otřes, ze kterého se mladá republika nestihla dostatečně brzy vzpamatovat. Mezinárodními okolnostmi byla navíc záhy donucena zahájit nový, v mnohém těžší boj o svou suverenitu proti rozvrtným silám působícím v celém středoevropském regionu. A situace byla možná o to horší, poněvadž tentokrát musela republika čelit i protivníkům z vlastních řad. Nejspíš z toho důvodu také boj nakonec prohrála a na dlouhá léta přežívalo jen územní a politické torzo původního státu (Tomeš, 1994, s. 1–2).

## **1.1 Politická situace a její vývoj v letech 1918–1938**

Vznik Československé republiky lze myslím bez větších rozpaků označit za výsledek mnohaletého úsilí představitelů politické a intelektuální elity českého národa. Myšlenka samosprávy historického území českých zemí, a tedy alespoň částečné nezávislosti na habsburském soustátí, nebyla ke konci první světové války myšlenkou nijak novou. Zřetelné snahy především o tzv. česko-německé vyrovnání se objevují zhruba od konce šedesátých let 19. století v reakci na uskutečnění existenčně nutného vyrovnání rakousko-uherského (Kárník, 2003a, s. 17). První zmínky o tomto tématu a první návrhy na řešení složité vnitropolitické situace v podunajské monarchii lze najít dokonce ještě dříve, a to u různě smýšlejících zástupců české politiky a osobností kulturně činných, ke kterým patřila např. skupina představitelů národního obrození kolem Františka Palackého či spolustraníci Františka Ladislava Riegera (Balajka, 2004, s. 114, 163; Tomeš, 1994, s. 168, 189–190). Nehledě na velký zájem obou zainteresovaných stran, tj. české i německé, však nebyla žádná ze snah o toto právní vyrovnání úspěšná. Až s příchodem války a jejími

doprovodnými jevy, které způsobily všeobecný chaos i ve státech národnostně mnohem homogennějších a hospodářsky i politicky stabilnějších, než bylo Rakousko-Uhersko, se daly postupně do pohybu události, které na sklonku října 1918 vyústily v rozpad monarchie a vznik tzv. nástupnických států včetně Československé republiky (Olivová, 2012, s. 62–63, 66; Kárník, 2003a, s. 33).

Postavení nově vznikajícího státu bylo z mnoha důvodů problematické. Předně bylo potřeba se rozhodnout, na jakých základech bude nový stát vybudován, kam bude směřovat jeho domácí i zahraniční politika a v neposlední řadě i kdo stane v jeho čele. Nic z toho se neobešlo bez politických i reálných bojů (Kárník, 2003a, s. 74).

### 1.1.1 Základní pilíře československého státu

Již během první světové války byl na četných mezinárodních jednáních předních představitelů českého odboje postupně vytvářen základ politicko-právního systému nového státu. Zřejmě nejprůběžněji v podobě tzv. washingtonské deklarace, zásadního dokumentu, jenž byl vypracován budoucím prvním prezidentem státu Tomášem Garrigueem Masarykem na podzim roku 1918 (Olivová, 2012, s. 61–62). I z relativně krátkého úseku textu je poměrně jasně znát, jakým směrem se Československo hodlalo ubírat, a to jak v domácí, tak zahraniční politice. Vedle jiného se totiž v dokumentu píše, že: *„Československý stát bude republikou. (...) [Z]aručí úplnou svobodu svědomí, náboženství a vědy, literatury a umění, slova, tisku a práva shromažďovacího a petičního. Církev bude odloučena od státu. Naše demokracie bude spočívat na všeobecném právu hlasovacím: ženy budou postaveny politicky, sociálně a kulturně na roveň mužům. Práva menšiny budou chráněna poměrným zastoupením; národní menšiny budou požívat rovných práv. Vláda bude mít formu parlamentární a bude uznávat zásady iniciativy a referenda.“* (Sovadina, 2012).

Výše uvedené zásady byly transformovány a včleněny do první československé ústavy, jež byla vypracovávána v letech 1918–1920, především podle amerického a francouzského vzoru. Tato ústava platila ve svém původním znění po celou dobu trvání první republiky, tj. do podzimu 1938 (Tomeš, 1994, s. 211). S ústavou z roku 1920 souvisí i rozvoj jednoho z charakteristických rysů meziválečného politického systému – výrazně liberálního

systému politických stran. Ten byl totiž umožněn také tím, že ústava postavení politických stran v Československu nijak přesně nevymezovala (ČSR, 1920, s. 255–267).

Kupříkladu František Čapka ve svém stručném spise *Politické strany první republiky* představuje řadu vsutku velice odlišných názorových skupin, od těch občansko-stavovských (agrární strana, národní demokraté) a křesťansko-sociálních (lidovci) přes socialistické (národní socialisté, sociální demokraté) až po skupiny extremistické, a to jak s levicovou orientací v případě komunistů, tak s orientací krajně pravicovou až fašistickou (Čapka, 1998, s. 3). I po mnoha desetiletích je těžké tento systém spravedlivě ohodnotit, dalo by se však říci, že svou benevolencí a nadměrným lpěním na liberalismu mohl připravit relativně dobré podmínky pro vznik a rozvoj ideových uskupení, které ze své podstaty mají tendenci k radikalizaci. A co hůře, tato uskupení se příliš nezajímají o to, jak jsou nahlížena svými „kolegy“ z řad demokratů. Případné střety pak zákonitě vedou ke všeobecnému napětí v zemi a mohou končit nejen rychlým střídáním vlád, k čemuž v Československu vsutku hojně docházelo (Tomeš, 1994, s. 230), ale i mnohem horšími událostmi, o čemž svědčí vnitropolitický vývoj země během celých třicátých let a zejména jeho vyvrcholení na podzim roku 1938.

### 1.1.2 Mezinárodní postavení Československa

Každý stát reprezentuje kromě určité domácí politiky i politika zahraniční. Velký vliv na zahraniční politiku prakticky všech států středoevropského a východoevropského regionu měl v letech 1918–1938 tzv. versailleský systém, postupně vytvořený a zakonzervovaný v prvních poválečných letech během mírových jednání na konferenci v Paříži. Primárním cílem tohoto systému bylo pochopitelně uzavřít mír s poraženými státy (především s Německem a Rakouskem), dalším velkým posláním však bylo i spustit a pevně řídit ve střední a východní Evropě demokratizační proces, který by nástupnické státy významně přiblížil západním mocnostem, zejména pak Francii (Olivová, 2012, s. 84, 86). V případě Československa, které se rozprostíralo v samém středu Evropy, bylo udržování takto zavedeného pořádku klíčovou otázkou, neboť bez francouzské podpory a neustálého dbaní na dodržování mírových smluv hrozila rozsáhlá revize poměrů ze strany poraženého, vítěznými mocnostmi snad až příliš pokořeného Německa. Ohrožení bylo možné očekávat

i ze strany bolševického Ruska, které se stávalo stále konsolidovanějším a tím pádem i rozpínavějším (Kárník, 2003a, s. 114, 116).

Tvůrci a obhájci prvorepublikové zahraniční politiky byli dlouholetý ministr zahraničí a pozdější prezident Edvard Beneš spolu s historicky prvním prezidentem země Tomášem Garriguem Masarykem. Zejména Beneš se významně angažoval ve věci dodržování versailleských mírových smluv a nadto se „... *snažil zajistit bezpečnost ČSR i formou standardních aliancí.*“ (Cuhra a kol., 2006, s. 24). Ukázkovým příkladem takovéto snahy bylo vytvoření tzv. Malé dohody roku 1921. Tento systém dvojstranných i vícestranných, převážně vojenských, později i hospodářských a politických dohod mezi Československem, Rumunskem a Jugoslávií (do roku 1929 Královstvím Srbů, Chorvatů a Slovinců) měl udržovat klid v celém regionu a prohlubovat spolupráci těchto zemí s Francií. Československá republika měla v této alianci vedoucí postavení, které si udržela až do svého (a tedy i jejího) zániku roku 1938 (Tomeš, 1994, s. 116).

Zahraničněpolitická orientace na Francii jako garanta míru a stability v Evropě se sice zpočátku pro Československo mohla jevit jako nanejvýš výhodná, po nástupu Adolfa Hitlera do čela Německa v lednu 1933 však docházelo k tolika zvrátům ve francouzské politice, že budoucnost spojení musela být přinejmenším nejistá. Když se následně Francie, ovlivněná kvapně se vyhrocující situací v nacistickém Německu, rozhodla vydat spolu se Spojeným královstvím na cestu politiky appeasementu (usmířování) a oba spojenci postupně opouštěli své středoevropské alianční partnery (Cuhra a kol., 2006, s. 85–87), zbyla československé straně pouze víra v to, že Západ dostojí svým versailleským slibům. Nestalo se tak. Důsledkem usmířovací politiky Západu nebyla stabilizace situace a odvrácení hrozící války, ale její faktické uspišení v podobě Hitlerova anšlusu Rakouska v březnu 1938 a (nejen) územního okleštění Československa na přelomu září a října téhož roku (Cuhra a kol., 2006, s. 93, 95).

Pokud bychom měli celkově zhodnotit politický vývoj meziválečného Československa, lze říci, že houževnatá diplomatická a politická práce z dob první světové války a prvních poválečných let přinesla své ovoce. Československo se domohlo vlastního prostoru k rozvoji a rozkvětu. Tento prostor byl však dosti omezený a po necelých dvou dekáдах nám byl opět odebrán našimi dřívějšími zastánci, aby byly uspokojeny mocenské ambice našeho silnějšího souseda. S přihlédnutím k tomu, že liberálně nastavený systém



politických stran československou společnost značně fragmentarizoval, je v podstatě pochopitelné, že udržet takto oslabený stát roku 1938 pohromadě nebylo v silách nikoho z tehdejších politiků, ani těch nejschopnějších.

## **1.2. Hospodářství meziválečného Československa**

Mluvíme-li o jakémkoliv státu, nemůžeme vedle vývoje politického opomenout jeho vývoj hospodářský. Hospodářství a politika jsou dvě strany téže pomyslné mince, navzájem se ovlivňují a pronikají. Zvláště v případě prvorepublikového Československa je třeba mít tuto skutečnost stále na paměti, neboť nově vybudovaný stát musel za dobu svého trvání přijmout mnohá opatření, která se citelně dotkla právě oblasti hospodářství. Byl nucen překonat řadu menších i větších krizí, které se týkaly jak stabilizace vnitřních vztahů mezi jednotlivými, v mnohém dosti odlišnými „československými zeměmi“, tak i nastavení nových vztahů se sousedními státy a širším zahraničím.

### **1.2.1 Stabilizace situace po rozpadu rakousko-uherské monarchie**

První zkouškou zdatnosti bylo pro nový stát vypořádání se s „dědictvím“ po zaniklém Rakousku-Uhersku. Jisté plány na fungování hospodářství samostatného československého státu se objevovaly již během války a měly různou podobu. K jejich celkové konkretizaci přistoupil domácí odboj někdy během léta 1918 v reakci na nepříznivou situaci německých a rakouských armád na západní a jižní frontě (Lacina, Hájek, 2002, s. 46). Velký podíl na jejich znění měli zejména Alois Rašín, první meziválečný ministr financí, dále vrchní ředitel Živnostenské banky Jaroslav Preiss a Vilém Pospíšil, první guvernér nově založené Národní banky československé (Geršlová, Sekanina, 2003, s. 283–284, 290).

Finální plán předpokládal provedení celé řady dosti radikálních změn, z nichž měnová odluka a reforma (uskutečněná na přelomu února a března 1919) tvořila pouhou „špičku ledovce“ (Lacina, Hájek, 2002, s. 47–48). Snad proto se jeho autoři setkali vesměs s nepochopením západních mocností, které se obávaly přílišné fragmentarizace středoevropského trhu, jež by mohla mít za následek celkový kolaps tohoto regionu a

vypuknutí dalšího ozbrojeného konfliktu (Lacina, Hájek, 2002, s. 55, 58). Díky silné národně orientované politické reprezentaci však byla všechna důležitá opatření nakonec uskutečněna, a to bez vytvoření jakékoliv celní unie či zavedení jiné formy úzké hospodářské spolupráce mezi nástupnickými státy Rakouska-Uherska a Německa. K vytvoření jakéhosi malého hospodářského společenství došlo až později v rámci spolupráce států Malé dohody (Lacina, Hájek, 2002, s. 80).

Jedním z klíčových prostředků posílení hospodářské samostatnosti nového státu se vedle odluky měny stala nostrifikace, schválená parlamentem v prosinci 1919. Tvůrci nostrifikačního zákona si kladli za cíl „*odstranit nenormální stav, kdy klíčové ekonomické pozice zůstávaly nadále v rukou německorakouského kapitálu*“ a sídla mnohých průmyslových podniků působících na území nového Československa se nacházela ve Vídni (Lacina, Pátek, 1995, s. 21). Zákon z roku 1920 mohl úředně nařídit, aby se tato sídla a vedení podniků přesunula na území republiky. Nutnost zabezpečení přístupu do klíčových podniků vyplývala především ze skutečnosti, že Československo zdědilo po habsburském mocnářství odhadem 60–70 % jeho průmyslové kapacity a kolem 27 % zemědělské produkce (Lacina, Pátek, 1995, s. 13), o kterou bylo třeba se postarat. Nostrifikace také zajistila, že z případných investic českého kapitálu nebudou profitovat ve formě daní a odvodů jiné státy (Kárník, 2003a, s. 220). Z toho důvodu se přijetí tohoto zákona ukázalo býti krokem velice prozíravým. Když pak začaly být rozsáhlou pozemkovou reformou vyvlastňovány a přerozdělovány velkostatky, dostávala se postupně do českých (potažmo československých) rukou i půda. Nutno ovšem dodat, že z politických (a ideologických) důvodů se za celých dvacet let existence státu tuto reformu nepodařilo žádné z koaličních či úřednických vlád dotáhnout až do úplného konce (Geršlová, Sekanina, 2003, s. 286).

### **1.2.2 Vývoj meziválečného hospodářství v Československu**

V porovnání s ostatními nástupnickými státy, především Rakouskem a Maďarskem, mělo Československo výrazně lepší výchozí pozici pro nastartování svého hospodářského rozvoje. Raně poválečný vývoj hospodářství byl sice, stejně jako v jiných zemích, poznamenán značnou sociální a zásobovací krizí, z té se však země díky politické stabilitě a citlivě prováděným reformám dokázala poměrně rychle vymanit. Již zhruba tři roky po válce, roku 1921, tak bylo možné vysledovat, že československá ekonomika plně funguje

na tržním principu a zaznamenává oproti jiným ekonomikám růst (Lacina, Pátek, 1995, s. 29).

Tento trend zdaleka nebyl stálý, během následujících dvou dekád naopak docházelo k jeho značnému kolísání. Postavení Československa v evropské i světové ekonomice lze v tomto období hodnotit jako výhodné i nevýhodné zároveň, jelikož přední národohospodáři využívali k řízení výroby a obchodu několika „dvojsečných zbraní“. Poměrně velkou výhodou při překonávání negativních výkyvů hospodářství se ukázala být ochranná celní politika našeho relativně malého trhu, typická pro prakticky celý tehdejší středoevropský a východoevropský region (Lacina, Hájek, 2002, s. 67–68). Díky ní se dařilo zmírňovat dopady některých projevů krátkodobých depresí, mezi něž patří zejména raketový nárůst inflace v Německu a Rakousku, který vyvolal hospodářský útlum v letech 1922–1923 (Lacina, Pátek, 1995, s. 29). Na druhou stranu, jistá uzavřenost nejspíš naší ekonomice v polovině třicátých let zabránila včas se vzpamatovat z Velké hospodářské krize, která u nás probíhala s jistým zpožděním, v letech 1931–1934, resp. až do jara 1936, počítáme-li k ní i dvouletou stagnaci (Lacina, Pátek, 1995, s. 31–31). Pomalé uzdravování ekonomiky si pak vybralo svou daň v podobě rychlého vyhrocení složité situace vnitropolitické, zahraničněpolitické a národnostní. Do jisté míry by snad bylo možné konstatovat, že nastavení celních a jiných omezení při vzniku a konsolidaci Československa v letech 1918–1919 mohlo mít vliv na jeho zánik o dvacet let později.

Jiným specifickým meziválečným hospodářstvím byla jeho jednoznačná orientace na export (Sekanina, 2004, s. 16). To na jednu stranu zajišťovalo budování dobrého jména země ve světě a značný prostor pro expanzi v letech celosvětové hospodářské konjunktury (1924/1925–1929), na druhou stranu to ovšem implikovalo značnou závislost na ekonomické a politické stabilitě sousedních států i států jinde v Evropě a ve světě (Kárník, 2003a, s. 418). A tu nebylo možné označit za zcela ideální. Vezmeme-li současně v úvahu, že největším obchodním partnerem pro prvorepublikové Československo bylo sousední Německo (Sekanina, 2004, s. 19), dostává se nám uspokojivého vysvětlení toho, proč byl stav hospodářství v jednotlivých letech takový, jaký byl.

Důležitým hnacím motorem konjunktury byl rovněž všeobecný tlak na modernizaci, racionalizaci a technologický rozvoj výroby (Lacina, Pátek, 1995, s. 31–31). V tomto ohledu mělo Československo hlavně na počátku jisté nedostatky. Na vině byla především

značná odlišnost jednotlivých oblastí státu – vyspělé české země musely podstatnou část prostředků věnovat na rozvoj hospodářství na Slovensku a Podkarpatské Rusi, v zemích, které před válkou spadaly pod zaostalejší, spíše agrárně orientované Uhry (Kárník, 2003a, s. 197–198). I přes tyto komplikace však československá ekonomika v letech 1925–1929 vzkvétala. Nejenže průběžně dosahovala výsledků svých západních sousedů a konkurentů, ale v mnohých oblastech dokonce překonala evropský průměr (Kárník, 2003a, s. 420–421).

Řídit meziválečné hospodářství Československé republiky rozhodně nebylo jednoduché. Procesy, které probíhaly několik předchozích staletí, a vztahy, které za tu dobu vybudovaly, byly válkou přerušeny a nahrazeny procesy a vztahy novými. Zajistit jejich řádné zakotvení bylo nutností, nebylo však možné postupovat příliš rychle na úkor tolik žádoucí ekonomicko-politické stability. Mnohé úkoly hospodářství tak byly splněny „včas“, na plnění jiných, složitějších ovšem Československu nebylo dáno dostatek času. I z toho důvodu je myslím potřeba uvažovat o první republice s jistou dávkou porozumění. Situace nemusela být (a často nebyla) vždy ideální, celkový vývoj byl však příznivý a na nově vzniklý stát téměř nevídaný.

### **1.3. Národnostní poměry v Československu**

Neopominutelnou součástí diskuze o poměrech v první Československé republice musí být vedle rozboru jejího politického a hospodářského vývoje i zhodnocení národnostního složení jejího obyvatelstva. To by se dalo jedním přívlastkem označit za velmi pestré. Národnostní skupiny se od sebe v mnohém lišily, zejména se to týkalo národnostních menšin a jejich přístupu ke spolupráci s národnostní většinou. Bez přehánění lze tvrdit, že národnostní hledisko hrálo klíčovou roli při vzniku i zániku meziválečné republiky.

Za základní kámen Československa byl, vcelku logicky, považován československý národ – lid jednotný v historii, kultuře i jazyku. Tato jednota však byla dosti umělá, vykonstruovaná nejspíše zejména pro potřeby legitimizace vzniku republiky před vítěznými mocnostmi, které na mírové konferenci v Paříži zvažovaly oprávněnost požadavků na existenci každého z nástupnických států (Cuhra a kol., 2006, s. 22–23, 31). Fakticky se totiž české země a Slovensko odlišovaly jak v historii, tak i v kultuře a jazyku.

To je zřejmé již z toho, že české země od 16. století územně příslušely k bohatšímu a vyspělejšímu Rakousku (s centrem ve Vídni), zatímco Slovensko jako historický územní celek v podstatě již od zániku Velkomoravské říše na počátku 10. století nikdy neexistovalo nezávisle na zaostalejším Uherském království a na Budapešti. Toto a mnohé jiné odlišnosti mezi Čechy a Slováky od počátku způsobovaly ve společnosti menší i větší třenice a postupem času měly tyto (zejména politické) potyčky tendenci se vyostřovat (Cuhra a kol., 2006, s. 17; Kárník, 2003a, s. 76–77).

Koncepce tzv. čechoslovakismu, nehledě na to, jaké měla nedostatky, byla přesto pro nově vznikající stát velice důležitá. Pouze a jen díky ní bylo například možné považovat německé obyvatelstvo v českém a moravském pohraničí za „menšinu“. Jak vyplývá ze sčítání lidu roku 1921, na území Československa žilo v té době něco málo přes 3,1 milionu Němců, což odpovídalo zhruba 23,5 % všech obyvatel státu (Tóth, Novotný, Stehlík, 2012, s. 30). V českých zemích byl poměr Němců k příslušníkům ostatních národností dokonce ještě větší, tvořili zde až třetinu populace.

Zanedbatelný nebyl pochopitelně ani počet Maďarů na Slovensku (tvořili tam zhruba čtvrtinu obyvatelstva) a Rusínů na Podkarpatské Rusi (ti byli ovšem v této oblasti obyvatelstvem většinovým). Hovořit by se dalo také o polské menšině v pohraničních oblastech Moravy, Slezska a Slovenska. Tato skupina však ve srovnání s předchozími národnostmi představovala pro stabilitu republiky zřetelně menší problém (Tóth, Novotný, Stehlík, 2012, s. 30–31).

Prakticky okamžitě po českém státním převratu v říjnu 1918 došlo k houževnatému boji o vedení nových státních hranic. Jejich podoba, tak jak byla prezentována na konferenci v Paříži, vycházela hlavně z historických a vojenskostrategických základů, svůj vliv však mělo i ekonomické hledisko. Velkou zásluhu na jejich specifikaci a eventuálním prosazení v polovině roku 1919 měl dr. Edvard Beneš (Cuhra a kol., 2006, s. 23). Potvrzení státních hranic na mírové konferenci rozhodně neznamenalo, že se s jejich podobou sousední země tiše a okamžitě spokojily. Právě naopak, střety (za stolem i se zbraní v ruce) probíhaly vesměs nepřetržitě od konce roku 1918, kdy bylo nutné energicky reagovat na separatistické tendence Němců v českých a moravských pohraničních oblastech, až do poloviny roku 1920, kdy byla definitivně potvrzena maďarsko-slovenská hranice a vyřešen

česko-polský spor o území Těšínska (Tóth, Novotný, Stehlík, 2012, s. 35–36, 41–42, 177–178).

Období následujících zhruba patnácti let lze z národnostního hlediska považovat za relativně klidné. Národnostní menšiny se stejně jako československá národnostní většina postupně zapojovaly do budování státu a v druhé polovině dvacátých let tak mohly přispět svým dílem k expanzi Československa na evropské a světové trhy. Problémy sebeurčení opět zřetelně vyvstaly až během Velké hospodářské krize na počátku třicátých let, kdy zejména sudetští Němci obnovili své snahy o přičlenění k Německu, od roku 1933 sice stále významněji ovládanému nacistickou ideologií, avšak rychle se vzpamatovávajícímu z následků krize (Kárník, 2002, s. 31–34).

Tento zřetelný obrat v přístupu národnostních menšin k samé existenci Československa byl částečně zapříčiněn tím, že největší hospodářský propad zaznamenala za krize v letech 1931–1934 klíčová průmyslová odvětví (textil, bižuterie, hračkářství, sklo a porcelán), jejichž centra se zhusta nacházela právě v pohraničí (Kárník, 2002, s. 45–46). Podstatnějším důvodem ovšem bylo, že došlo k významnému oživení vnitropolitických i zahraničněpolitických sporů a křivd z let 1918–1919 i těch mnohem starších. A tentokrát nebyla československá demokracie v takové kondici, aby jim dokázala sama čelit (Tóth, Novotný, Stehlík, 2012, s. 331; Kárník, 2002, s. 165–166).

Od parlamentních voleb v květnu 1935, kdy se mezi demokratické strany vklínila Henleinova Sudetoněmecká strana (SdP) a slovenský Autonomistický blok (Tóth, Novotný, Stehlík, 2012, s. 332–333, 335–336), obracely se pohledy vedoucích představitelů Československé republiky na její západní politické partnery, především na Francii a Spojené království. Ohrožená republika zoufale potřebovala pomoc, žádné se jí však nedostalo. Nejdříve byl umožněn německý anšlus sousedního Rakouska (Kárník, 2003b, s. 519), poté nepřestávali „spojenci“ stupňovat nátlak na prezidenta Beneše, aby akceptoval stále četnější a rozsáhlejší požadavky Henleinovy SdP (Tóth, Novotný, Stehlík, 2012, s. 542). S narůstajícími obavami z Hitlerova sílícího Německa, odhodlaly se nakonec na sklonku září 1938 obě dvě „spřátelené“ velmoci na jednání v Mnichově k nechvalně známému kroku – sepsání dohody o odstoupení pohraničních území bez vědomí a souhlasu československé strany. Tím došlo (mimo jiné) ke zpochybnění jednoho ze základních principů demokracie, jímž je státní suverenity (Kárník, 2003b, s. 614–616). Převedením

„Mnichova“ do praxe v následujících několika dnech a týdnech byl pak osud první republiky nadobro zpečetěn, jelikož územní nároky se vedle Německa týkaly i Maďarska a Polska. Československo přišlo zhruba o 30 % svého území, české země dokonce o více, musely se vzdát necelých 37 % (Kárník, 2003b, s. 625). Z původního československého státu tak zůstalo pouhé torzo, bez soustavy vojenských pevností, řady průmyslových podniků i klíčových dopravních uzlů.

## **2 Odborové hnutí a jeho stranicko-politické zakotvení v meziválečném Československu**

Sdružování zaměstnanců (především dělnické třídy) a jejich společný boj za lepší pracovní podmínky má na území českých zemí mnohaletou tradici. O prvních spolcích a prvních akcích tohoto druhu lze mluvit již od počátku 19. století, soustavná činnost v této oblasti pak mohla začít být (legálně) rozvíjena prostřednictvím různě organizovaných podpůrných spolků zhruba o šedesát let později (Pokorný, 2015, s. 10–11). Obliba spolků obecně byla ve druhé polovině 19. století na území habsburské monarchie značná a to z několika důvodů, z nichž snad nejvýznamnějším je ten, že hojně vyvíjená spolková činnost neněmeckého obyvatelstva do značné míry suplovala notně omezenou (či přímo nemožnou) činnost politickou, resp. byla jejím důležitým předstupněm (Rákosník, 2007, s. 58). V souvislosti s vývojem odborového hnutí je pak nutné vzít v úvahu zejména skutečnost, že postupující průmyslová revoluce trvale navyšovala počet příslušníků dělnické třídy (Kotek, 1930, s. 10), což současně utvářelo stále zřetelnější potřebu mít o této skupině přehled a určitým způsobem ji usměrňovat.

Počet samostatně působících, oborově či místně orientovaných odborových spolků a svazů v českých zemích kontinuálně vzrůstal až do ledna 1897, kdy byla v Praze jako protiváha k rakouským odborům založena první česká odborová centrála – Odborové sdružení československé (Pokorný, 2015, s. 29–30). Tímto činem byly položeny základy poměrně propracovaného systému, který svého pomyslného vrcholu dosáhl v následujícím dějinném období – za trvání demokratické Československé republiky (Čapka, 2008, s. 7).

### **2.1 Struktura odborového hnutí v Československu**

Struktura odborového hnutí byla po celou dobu trvání první republiky vícevrstevná a zřetelně hierarchická, neboť zde fungoval poměrně konzistentní systém nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých subjektů. Na nejvyšší úrovni daného odborového sdružení stály velké odborové ústředny (či centrály), které měly vesměs celostátní působnost a hojně spolupracovaly s představiteli tehdejších politických a hospodářských elit. Zpravidla inklinovaly k vlivným politickým stranám, zejména vládním, a to jak zcela otevřeně, tak



bez jednoznačných proklamací v tomto duchu, ale fakticky stejným způsobem a z podobných pohnutek (Kotek, 1930, s. 81–82, 171).

Pod každou odborovou ústřednu spadaly jednotlivé, více či méně početné odborové svazy či odborové organizace (v závislosti na příslušných stanovách toho kterého odborového sdružení), jež byly pro dobové statistické účely označovány obecně a jednodušeji jako „*odborové útvary*“ (Oberschall, 1924, s. 4). Tyto útvary pracovaly v mnoha ohledech samostatně, ovšem pouze na lokální úrovni, jelikož současně nesmělo docházet k jejich (přílišnému) odklání od dodržování zásad a plnění úkolů, které jim stanovila příslušná odborová centrála. Pokud nastala situace, že odborový útvar nejednal v souladu s pokyny centrály (např. organizoval stávky bez jejího svolení), mohl být podle stupně svého „provinění“ zahrnut sankcemi či rovnou vyloučen z organizační struktury sdružení, tedy v podstatě „opuštěn“ svou centrálou (Pokorný, 2015, s. 66; Kotek, 1930, s. 201). Tentýž přístup bylo pochopitelně možné aplikovat i na jednotlivé rebelující odboráře či jejich frakce uvnitř dílčích odborových útvarů (VOA ČMKOS, Fond Sbírka starých odborových spolků, svazů a centrál, karta 437, inv. j. 6245).

Mimo tuto hierarchickou strukturu (lhostejno kterého sdružení) stály nezávislé odborové útvary, tj. útvary nepodléhající vlivu žádné z centrál. Jejich politický vliv v podstatě nelze srovnávat s vlivem velkých ústředí, jisté nemalé procento členů odborů však tyto útvary ve svých strukturách vázaly (dle statistických údajů z konce roku 1922 celých 22 % všech českých odborářů) a není tedy možné je opomenout (Oberschall, 1924, s. 9). Jako nezávislé se profilovaly především odborové útvary sdružující úředníky a zřizovatele (roku 1922 tvořily 86,2 %), v radikálně menším měřítku se jednalo o útvary ryze dělnické (9,5 %), jež lze považovat v jistém smyslu za tradiční (Oberschall, 1924, s. 13). Obecně se dá říci, že nezávislé odborové svazy byly velmi úzce profilované profesně, ovšem téměř nezávislé politicky (Čapka, 2008, s. 41).

## **2.2 Odborové hnutí a jeho napojení na politické strany**

Meziválečné odborové hnutí bylo do značné míry ovlivňováno ideovým směřováním a konkrétní činností politických stran. Dalo by se dokonce říci, že mluvit o odborovém hnutí

za první republiky beze zmínky o politických stranách je zcela nemožné. Snaha spojovat boje hospodářské (odborářské) s boji politickými (a národními) byla totiž charakteristická téměř pro všechny větší politické strany, a to napříč politickým spektrem (Čapka, 2008, s. 7). Nelze však popřít, že o nejsilnější členské základny se vždy, vcelku logicky, opírala odborová sdružení socialisticky příp. radikálně (komunisticky) orientovaná.

### **2.2.1 Odborové sdružení československé**

Nejsilnější odborovou centrálou bylo po celých dvacet let demokratického Československa Odborové sdružení československé (dříve českoslovanské, zkráceně OSČ), které v době mohutného, raně poválečného revolučního nadšení v letech 1919–1920 zastupovalo zájmy více než 850 tisíc svých členů. Jednalo se proti předválečným i válečným létům o nárůst přímo raketový, naprosto nesrovnatelný s růstem ostatních odborových sdružení, která však v té době také značně posílila (Kotek, 1930, s. 234). I po následném vystřízlivění a zhruba 50% odlivu členů zůstala do konce třicátých let na prvním místě před ostatními s největším počtem odborových útvarů i členů (Čapka, 2008, s. 120).

OSČ bylo jednou z nejvýznamnějších opor Československé sociálně demokratické strany dělnické (ČSDSD), partaje jednoznačně levicové, avšak současně reformně a prodemokraticky orientované (Čapka, 1998, s. 5–6). Klíčovou osobností byl pro OSČ Rudolf Tayerle, jeho ústřední tajemník a v letech 1919–1939 poslanec Národního shromáždění (Pokorný, 2015, s. 63–64). Právě tato a jí podobné personální unie se stranickými špičkami dávaly odborové ústředně možnost ovlivňovat tvorbu sociální legislativy země, jelikož sociální demokraté byli téměř celou dobu vládní stranou (Čapka, 1998, s. 5). Zároveň ji však také notně ohrožovaly. Velmi neblaze se na ústředně podepsalo především období vrcholení vnitřního rozkolu sociálně-demokratické strany na počátku 20. let, které nakonec v květnu 1921 vyústilo v odštěpení jejího radikálně-marxistického křídla a ve vznik zcela nové politické strany a tedy i nové odborové ústředny – Komunistické strany Československa (KSČ) resp. Mezinárodního všeodborového svazu (MVS). Tato událost sociální demokracii (a s ní i OSČ a vůbec celé socialisticky zaměřené odbory) na několik let významně oslabila. Nezabránil tomu ani fakt, že se OSČ od politických třenic otevřeně distancovalo a při mnohých příležitostech deklarovalo v této věci svou neutralitu (Kotek, 1930, s. 175).

Sociálně-demokratická odborová centrála prošla během dvacátých a třicátých let mnohými změnami, celkově se jí ale podařilo upevnit si své postavení ve společnosti (přesněji řečeno v podnicích) a vnitřně se konsolidovat (Čapka, 2008, s. 124). Za zmínku rozhodně stojí i její zřetelný zájem o řešení svízelné vnitropolitické situace státu koncem třicátých let (Čapka, 2008, s. 125–126). Po boku ostatních demokraticky orientovaných odborů totiž bojovala za jednotu prvorepublikového Československa až do jeho hořkého konce.

### 2.2.2 Československá obec dělnická

Druhou nejsilnější (a druhou nejstarší) odborovou centrálu bychom rovněž zařadili do kategorie socialisticky orientovaných, jelikož byla vytvořena a spravována předními členy Československé strany socialistické (od roku 1926 zvanou Československá strana národně socialistická, ČSNS). Tato centrála nesla název Československá obec dělnická (dříve jen česká, zkráceně ČOD) a jejím dlouholetým tajemníkem byl několikanásobný ministr, poslanec a místopředseda výkonného výboru národně-socialistické strany Alois Tučný (Pokorný, 2015, s. 60). Na rozdíl od mnohem silnějšího OSČ byla ČOD spolu se „svou“ stranou výrazně národně orientována, což se projevilo i v národnostní skladbě její členské základny, kterou tvořili až z 98 % Čechoslováci (Kotek, 1930, s. 194). Snad právě „... *pro svůj nekompromisní čechoslovakismus* ...“ (Čapka, 1998, s. 9) nedokázali národní socialisté ani ČOD, na rozdíl třeba od OSČ či MVS, výrazněji expandovat mimo české země. Oba subjekty (strana i centrála) vždy dávaly větší přednost „národnímu“ před „sociálním“, což jistou část obyvatelstva nejspíš nedokázalo dostatečně oslovit, či je to od členství v ČOD (a ČSNS) přímo odrazovalo (Čapka, 2008, s. 51–52).

Ve věci vztahů ČOD a OSČ je nutné dodat, že již na konci první světové války a několikrát po jejím skončení se z tábora sociálně-demokratického i národně-socialistického ozývaly hlasy, které volaly po sjednocení obou socialistických politických stran a vzniku jednotného odborového orgánu stejného ideologického zaměření. Ani jeden z těchto pokusů však nebyl úspěšný, jelikož jak strany, tak jejich přidružené odborové centrály spatřovaly mezi sebou jisté nepřekonatelné rozdíly, pro něž o sjednocení nemohla být řeč. Nadto nebylo příliš jasné, zda by měli členové původních stran a centrál rovnocenné postavení v nově vzniklých uskupeních, či zda by osazenstvo jedné z původních stran dominovalo směřování nové partaje. Druhá uvedená varianta by nebyla přijatelná ani pro

jednoho z jednajících táborů, reálně však existovala možnost, že právě jen tato bude realizována. Proto veškerá jednání na toto téma končila bez úspěchu (Čapka, 2008, s. 14–17, Kotek, 1930, s. 187).

### **2.2.3 Rudé odbory**

Odborovou ústřednou nacházející se na samém konci politického spektra představoval Mezinárodní všeodborový svaz (MVS), často též neoficiálně nazýván jako tzv. Rudé odbory (RO), podle svého radikálně levicového zaměření (Pokorný, 2015, s. 66). MVS na rozdíl od sociálně-demokratické i národně-socialistické odborové centrály otevřeně přiznával svou příslušnost k politické straně – Komunistické straně Československa i jejímu zahraničnímu koordinátorovi a faktickému vůdci, jímž bylo bolševické Rusko, přesněji řečeno mezinárodně působící Komunistická internacionála a pod ní operující Rudá odborová internacionála (podrobně viz Choráz, 1921). Stejně jako KSČ vznikla vydělením z mateřské sociální demokracie (Čapka, 1998, s. 10), vzešel i MVS z vyloučených a radikalizovaných odborových útvarů OSČ. Částečný úspěch ve formě „přebraných“ členů a útvarů zaznamenal ovšem i u ČOD či u německých sociálně-demokratických odborářů (Pokorný, 2015, s. 66).

Vůdčí osobností Rudých odborů byl v letech 1922–1929 Josef Hais, který se však po střetu se špičkami KSČ (skupinou okolo Klementa Gottwalda) vrátil spolu se třemi pětinaми členské základny MVS v létě roku 1930 zpět do OSČ. Jeho odchodem de facto zanikl samostatný MVS, ne však Rudé odbory jako všennárodně orientovaná, prvoplánově antisystémová součást stejně antisystémové, internacionální politické strany (Rákosník, 2007, s. 58). Na pozůstatcích MVS byla záhy založena nová komunistická odborová centrála v čele s prominentním straníkem KSČ Antonínem Zápotockým, který jí zajistil ještě zřetelnější příklon k Sovětskému svazu a jeho metodám boje, a to jak třídního, tak politického (Pokorný, 2015, s. 67–68; Kotek, 1930, s. 203–204).

Z dnešního pohledu by se mohla zdát poměrně kuriózní záležitostí vehementní snaha Rudých odborů o sjednocení všech odborových ústředí na území tehdejšího Československa, která se datuje zhruba od roku 1933, tedy od nástupu Adolfa Hitlera do čela sousedního Německa, prakticky až do násilného zjednodušení politického života po

nacistické okupaci v březnu 1939 (Čapka, 2008, s. 111, 135). V rámci těchto snah docházelo střídavě k jednání Rudých odborů s vedoucími představiteli různě politicky zaměřených odborových ústředí a k tichému, ale o to soustavnějšímu nátlaku na jejich odborové útvary „zdola“ (přímo v podnicích). Účel těchto snah je nám dnes (a již tehdy do značné míry byl) celkem zřejmý. Komunistická strana (obdobně jako krátce po svém vzniku, viz Choráz, 1921) mohutně agitovala napříč dělnickou třídou s vidinou ovládnutí celého odborového hnutí v Československu. Odborový předák Antonín Zápotocký sice při svých četných projevech veřejně označoval snahy RO za upřímné a nepolitické (KSČ šlo údajně o blaho celé dělnické třídy), současně s tím však nepřestával zdůrazňovat, že „... *je potřeba, aby i neorganizovaní dělníci už dnes posílili řady rudých odborů ...*“ (Zápotocký, 1937, s. 20). Za hlavní důvod k tomuto kroku považoval, že RO jako jediné „... *skutečně za sjednocení dělnických odborů poctivě bojují*“ (Zápotocký, 1937, s. 20–21), což je, vezmeme-li v úvahu např. snahy o spolupráci OSC a ČOD, značně diskutabilní. Žádná ze snah o sjednocení odborového hnutí iniciovaná Rudými odbory nebyla úspěšná (Čapka, 2008, s. 111–115).

#### **2.2.4 Křesťansko-sociální odbory**

Za poměrně složitou záležitost lze označit fungování rozmanitých odborových útvarů katolického dělnictva, které z pochopitelných důvodů řadíme k pravicové Československé straně lidové (ČSL) v čele s Msgre. Janem Šrámkem (Čapka, 1998, s. 6–7). Někdy bývají tyto odbory označovány jako „černé“, a to podle značně konzervativního přístupu k politice i veřejnému životu, který byl jak jim, tak i lidové straně vždy vlastní (Čapka, 2008, s. 39). Křesťansky zaměřené odborové útvary prošly po první světové válce sjednocovacím procesem, podobně jako tomu bylo u křesťansko-sociálních a katolických politických stran. O víceméně jednotných křesťanských odborech lze tak mluvit od začátku dvacátých let, po vzniku Říšské československé všeodborové komise křesťanskosociální, jež se opírala hlavně o moravskou členskou základnu a sídlila v Brně (Čapka, 2008, s. 37; Kotek, 1930, s. 195–196). I tato centrála, podobně jako např. ČOD aspirovala na pozici celostátní odborové ústředny, z důvodu politického oddělení lidové strany české (ČSL) a slovenské (Hlinkovy slovenské lidové strany, HSĽS) však ani ona nedosáhla takového úspěchu, jaký si přála. Namísto celostátní křesťansko-sociální centrály tak byla vytvořena jakási federace lokálněji působících „malých“ odborových ústředí (Kotek, 1930, s. 196).

Až do září roku 1929 zastával funkci generálního tajemníka odborové centrály Antonín Čuřík. Jeho odchod z lidové strany a založení samostatné křesťansko-sociální strany znamenal konec Říšské československé všeodborové komise křesťanskosociální, nejednalo se však o absolutní konec křesťanských odborů pod vedením lidové strany. Vesměs okamžitě po Čuříkově odchodu byla v Brně ze zbytků předešlých „malých“ ústředí založena již vesměs celostátně působící Říšská odborová rada křesťanských odborových organizací (ŘOR), která fungovala na podobném organizačním principu jako předešlá centrála, a to až do zániku republiky (Pokorný, 2015, s. 69; Kotek, 1930, s. 197).

### 2.2.5 Republikánské ústředí zaměstnanecké

Specifická byla existence a vývoj odborové ústředny, která byla těsně spjata s nejsilnější a nejvlivnější prvorepublikovou stranou – Republikánskou stranou zemědělského a malorolnického lidu, běžně známou pod označením agrární strana (Čapka, 1998, s. 13). Agrární odborová ústředna vznikla roku 1925 sloučením několika organizačních jednotek spravovaných agrární stranou, z nichž nejvýznamnějšími byly Odborová jednota zemědělských a lesních zaměstnanců, Ústřední jednota lesních a lovčích zaměstnanců a Ústřední sdružení úředníků, učitelů a zřízenců (Čapka, 2010, s. 128; Kotek, 1930, s. 210–211). Jak je patrné z jejich názvů, jednalo se o útvary sdružující hlavně venkovské úředníky, příp. zemědělské dělníky, což sice jasně korespondovalo se směřováním agrární strany, jejíž heslo koneckonců znělo *Venkov jedna rodina* (Čapka, 1998, s. 13), zároveň to však tuto centrálu jaksi předem předurčovalo k okrajové pozici v celku odborového hnutí. Zvláště kontrastní je srovnání agrární odborové ústředny s ústřednami typicky zaměřenými na průmyslové dělníky (OSČ, ČOD i RO).

Dá se předpokládat, že by k marginalizaci postavení agrárních (někdy též „zelených“) odborů nakonec došlo nebýt toho, že pohltily finančně strádající odborovou ústřednu původně křesťansko-sociálního Antonína Čuříka (Pokorný, 2015, s. 70). Tato „akvizice“ Republikánské ústředí zaměstnanecké pod vedením Rudolfa Halíka a Antonína Chloupka do poloviny třicátých let velmi rychle vyzdvihla na třetí místo v počtu členů, hned po OSČ a ČOD, dokonce ještě před Zápotockého Rudé odbory (Čapka, 2008, s. 118).

Agrární odbory vykazovaly kromě netradičního způsobu vzniku i řadu dalších specifických znaků. Mezi důležité z nich dozajista patřila přísná centralizace v rozhodování nebo samozřejmá nutnost členů odborového sdružení vlastnit členskou legitimaci agrární strany (Čapka, 2008, s. 80). Velmi nevídaný byl i dlouhodobý vývoj členské základny, která se na rozdíl od základen ostatních odborových centrál kontinuálně zvětšovala (Čapka, 2010, s. 130–131). Od svého založení do roku 1936 se počet jejích členů zvýšil ze zhruba padesáti tisíc na dvě stě dvacet, tedy na více než čtyřnásobek (Čapka, 2008, s. 118).

### **2.2.6 Menší české odborové ústředny**

Odborové centrály nepříslušely pouze pod největší a nejsilnější politické strany, ale i pod takové, jejichž vliv ve společnosti byl v určitém smyslu omezený. Existence národně-demokratických („žlutých“) odborů, jež se začaly formovat v první polovině dvacátých let prakticky souběžně s odbory agrárními (Čapka, 1998, s. 4), je toho jasným důkazem. Oficiální název této centrály zněl Národní sdružení odborových organizací a jejich „mateřskou stranou“ byla pravicová Československá národní demokracie (Oberschall, 1924, s. 7), charakteristická (mimo jiné) svým nesouhlasem s politikou Tomáše Garrigua Masaryka a Edvarda Beneše, nedůvěrou k celé levici, stejně jako svými sympatiemi k fašismu, které se ve třicátých letech projevíly zřetelným příklonem strany k fašistickým uskupením např. Národní lize, Národní frontě či Národnímu sjednocení (Čapka, 1998, s. 4). Národně-demokratické odbory se nikdy nemohly měřit s velkými českými ústřednami, jakými byly OSC či ČOD (Pokorný, 2015, s. 70; Čapka, 2008, s. 83, 120), na druhou stranu však jejich existenci rozhodně nelze označit za zcela zbytečnou, už jen z toho důvodu, že pravicově orientovaným pracovníkům poskytovaly možnost se organizovat v ideologicky odpovídajícím prostředí.

Nutno dodat, že na území Československa operovaly kromě stranicky orientovaných centrál i odborové centrály sdružující pracovníky napříč politickým spektrem (vlivem striktně proklamované neutrality), často podle oboru působení, konkrétního pracovního zařazení či úrovně dosaženého vzdělání (Oberschall, 1924, s. 6–7). Mezi takovéto patřilo např. Odborové ústředí československých úřednických a zřízeneckých organizací, Vysokoškolský svaz, Středoškolský svaz či Středostavovské ústředí zaměstnanecké. Tyto

centrály byly ještě slabší než národně-demokratické odbory a jejich význam byl celou dobu trvání první republiky velmi okrajový (Čapka, 2008, s. 83, 120).

### 2.2.7 Německé odborové ústředny

Sdružování zaměstnanců, vytváření odborových útvarů a jejich centrál se netýkalo pouze československé populace státu, ale i zástupců ostatních národů. Nejdůležitějším bylo v tomto ohledu (podle očekávání) německé odborové hnutí, v čele s Zentralgewerkschaftskommission des Deutschen Gewerkschaftsbundes in der Tschechoslowakei (DGB), jež politicky přináležela k Německé sociálně demokratické straně dělnické v Československé republice (Deutsche sozialdemokratische Arbeiterpartei in der Tschechoslowakischen Republik, DSAP), sídlila v Liberci a sdružovala stabilně okolo 220 tisíc členů (Čapka, 2008, s. 41, 83, 120). Na počátku roku 1924 tento počet odpovídal necelým 75 % všech německých odborářů (Oberschall, 1924, s. 9). Později došlo k poklesu tohoto podílu, a to zhruba na 50 % (Čapka, 2008, s. 46). DGB udržovala vzhledem ke stejnému ideologickému (a také zřetelně prostátnímu) zaměření četné styky se svým českým protějškem (OSČ), přičemž tato vzájemná spolupráce roku 1927 dokonce vyústila ve formální spojení ústředí v jakousi federaci sociálně-demokratických odborů na území celého Československa (Kotek, 1930, s. 175–176). DGB podobně jako DSAP oslabil vznik Rudých odborů resp. Komunistické strany Československa roku 1921 a ve třicátých letech narůstající počet nacionalisticky smýšlejících sudetských Němců odcházejících do SdP Konráda Henleina a jím organizovaných odborů (Pokorný, 2015, s. 70, 98). Kromě DGB existovaly např. německé křesťansko-sociální odbory či odbory zaměřené na státní zaměstnance (Oberschall, 1924, s. 8).

Co se týče odborů zastupujících zájmy zaměstnanců ostatních národnostních menšin v meziválečném Československu, o těch lze reálně mluvit snad jen v případě revizionisticky orientovaných slovenských Maďarů (Čapka, 1998, s. 24). Jejich význam byl relativně malý, jelikož značná část maďarské menšiny byla členy celostátně působící OSČ. Maďarské odbory navíc soupeřily se slovenskými odbory křesťansko-sociálními, zřízenými Hlinkovou slovenskou ľudovou stranou, od r. 1925 nejsilnější slovenskou partají (Čapka, 1998, s. 22–23). Ve věci rusínské populace na Podkarpatské Rusi platí, že nalezla to, co hledala, v OSČ, ČOD či Rudých odborech, stejně jako polská menšina, jejíž



představitelé vstupovali kromě uvedených českých odborových centrál i do německé DGB (Čapka, 2008, s. 46).

Skutečnost, že odborové hnutí úzce spolupracovalo s politickými stranami, se po celou dobu trvání první republiky ukazovala jako jistá výhoda, jelikož občanům byla dána (alespoň teoretická) možnost „najít a vybrat si“ ideově nejbližší odborové sdružení. Na druhou stranu však tímto krajním politickým liberalismem bylo odborové hnutí jako celek dlouhodobě (a vcelku značně) oslabováno, neboť zejména na nejnižších, tj. podnikových úrovních vznikalo mezi jednotlivými odborovými útvary různých zaměření silné konkurenční napětí, probíhala mohutná agitace a neustával boj o nové členy (Rákosník, 2007, s. 59, 61–62). Z toho důvodu nemohlo československé odborové hnutí naplno využít svůj potenciál, který byl značný, vezmeme-li v úvahu, že organizovanost všeho pracujícího obyvatelstva v odborech se na celostátní úrovni trvale pohybovala kolem 45 % (Čapka, 2008, s. 82). To rozhodně nebylo málo.

### 3 Sociální legislativa v meziválečném Československu

Jedním z hlavních úkolů nově vzniklého československého státu bylo kromě získání mezinárodního uznání a vnitřní politické stability i co nejrychlejší vypořádání se s tíživou hospodářskou a sociální situací v zemi, která by se dala ke konci roku 1918 jedním slovem označit jako bídná (Kárník, 2003a, s. 49). Spolu s návraty přeživších bojovníků z front prudce vzrůstala nezaměstnanost, trh (především potravinový) ovládali lichváři (tzv. keřasové) a na mnoho měsíců ovládla celou Evropu i pandemie španělské chřipky (Kárník, 2003a, s. 50). Bylo nutné okamžitě jednat, učinit příslušná opatření, schválit legislativu. Byly si toho vědomy jak tehdejší elity, tak i masy obyčejných lidí balancující mnohdy na pokraji vyhladovění (Kárník, 2003a, s. 56). Tato obrovská výzva stála u zrodu poměrně propracovaného systému sociální péče, jež byl průběžně aktualizován a modifikován mimo jiné i v reakci na proměnlivé (zejména hospodářské) poměry v zemi (Nečas, 1938, s. 7).

Hlavním garantem poskytování sociální péče v českých zemích bylo od října 1917 ministerstvo sociální péče, které však do konce války, vzhledem k rapidně se zhoršující situaci v monarchii, již nedostalo prostor k podniknutí žádných větších akcí (Rákosník, Tomeš a kol., 2012, s. 87). Jeho plný chod tak zajistila až nově vzniklá Československá republika, kdy v jeho čele stanul dr. Lev Winter. Do sféry zájmu tohoto ministerstva spadala jak péče o mládež, chudé, sirotky a (po)válečné poškozence, stavební a bytová péče, různé druhy pojištění či dávek, tak i značně se rozvíjející oblast pracovního práva (Nečas, 1938, s. 14), která celkem výrazně utvářela podobu prvorepublikové personální práce.

#### 3.1 Sociální pojištění

Jednou z klíčových oblastí meziválečné sociální péče bylo sociálního pojištění, které prošlo během existence první republiky četnými proměnami, přesněji řečeno počet jeho dílčích částí oproti předválečnému stavu významně narostl (téměř se zdvojnásobil). Roku tak 1938 bylo možné identifikovat pojištění úrazové, nemocenské pojištění pro dělníky, soukromé úředníky a zřizence, veřejné zaměstnance a horníky, pensijní pojištění zaměstnanců ve vyšších službách, pojištění dělníků pro případ invalidity, stáří a úmrtí, dále

dobrovolné pojištění pro případ nezaměstnanosti, pojištění horníků (samostatné) a též (samostatné) úrazové pojištění pro dělníky (Nečas, 1938, s. 47–49). Vcelku oprávněně zhodnotil tehdejší ministr sociální péče Jaromír Nečas v jednom ze svých spisů tento stav pochvalným výrokem: „*Máme zaveden téměř úplný systém veřejnoprávního pojištění s výjimkou osob samostatně hospodařících.*“ (Nečas, 1937, s. 3). Jak vyplývá z jeho dalších komentářů k tomuto tématu, byla by i tato poslední součást systému sociálního pojištění zákonem řádně ošetřena, nebýt rozpadu první republiky a událostí bezprostředně následujících.

Důvodem značné pestrosti sociálního pojištění byla do značné míry snaha politické reprezentace postupně se vypořádávat s nejednotností platné legislativy v jednotlivých oblastech Československa (Rákosník, Tomeš a kol., 2012, s. 94). Ta byla značná, neboť nový stát sestával, jak víme, z dosti rozdílných zemí (českých zemí, Slovenska, Podkarpatské Rusi), které navíc před válkou spadaly pod různá správní centra (Vídeň resp. Budapešť). Vezmeme-li současně v úvahu, že v rámci hledání co nejrychlejšího řešení poválečné sociální krize (fakticky hned při říjnovém vzniku republiky) byla převzata kompletní rakousko-uherská legislativa (ČSR, 1918, s. 9), ukazuje se tato výsledná pestrost jako jev vcelku pochopitelný – co dříve platilo v Předlitavsku, zdaleka nemuselo platit (a často také neplatilo) v Zalitavsku a naopak.

Dalším důvodem existence většího množství různých druhů sociálního pojištění byla všeobecná snaha co nejvíce rozšířit okruh pojištěnců a realizovat dlouhodobé reformy prakticky souběžně s reagováním na momentální (hospodářskou) situaci v zemi (Rákosník, Tomeš a kol., 2012, s. 96). Snahy o konsolidaci, tedy promyšlené provádění reform a schvalování příslušné legislativy, byly charakteristické především pro období do poloviny dvacátých let (Rákosník, Tomeš a kol., 2012, s. 82). Do této doby spadá přebudování původních zákonem zřízených druhů pojištění i zavedení druhů nových (viz výše uvedený výčet).

### **3.1.1 Podpora v nezaměstnanosti**

Specifickou a klíčovou záležitostí v rámci souboru sociálního pojištění bylo vyplácení podpor v nezaměstnanosti, přesněji řečeno zavedení dobrovolného pojištění pro případ

vzniku této situace. Poměrně zajímavé je, že v této věci byla opatření prováděna (s několika výjimkami) každý rok (Nečas, 1938, s. 40). Prvním pokusem regulovat nezaměstnanost, zabezpečit obyvatelstvo před materiálním nedostatkem a zabránit tak propuknutí vážných sociálních nepokojů (kupříkladu hladových bouří) bylo již 10. prosince 1918 zavedení pravidel poskytování hmotné pomoci obyvatelstvu, a to zákonem č. 63/1918 Sb. o podpoře nezaměstnaných (ČSR, 1918, s. 51). Tento zákon jasně stanovoval podmínky vyplácení podpory, reguloval její výši a především určoval stát jako jejího poskytovatele.

Nehledě na časté revize tohoto zákona během roku 1919 a v následujících dvou letech, nedošlo v problematice nezaměstnanosti k výraznějším změnám. Princip vyplácení podpor zůstal v podstatě stejný (Nečas, 1938, s. 40), poněkud provizorní. Za přelom tak lze považovat až vznik československé verze tzv. gentského systému, který byl poprvé zaveden již roku 1901 ve stejnojmenném belgickém městě (Tučný, 1925, s. 10). Přijetím zákona č. 267/1921 Sb., který tento systém upravoval pro československé poměry, došlo k přenosu zodpovědnosti za poskytování podpor na odborové organizace (jejich centrály) a státu byla ponechána jen finanční spoluúcast ve formě státního příspěvku (ČSR, 1921, s. 1109). Ten činil od 1. dubna 1925, kdy zákon vstoupil v platnost (Tučný, 1925, s. 38), polovinu celkové vyplácené částky (ČSR, 1921, s. 1110). Zákon změnil i jiný zásadní princip. Podpora v nezaměstnanosti se po jeho zavedení vztahovala jen na členy (státem uznávaných) odborových organizací, což pro neodboráře v praxi znamenalo, že v případě ztráty zaměstnání zůstali bez prostředků (ČSR, 1921, s. 1109–1111). Paradoxně, k očekávanému skokovému růstu členských základů odborových útvarů (k velkému smutku a překvapení jejich funkcionářů) nikdy nedošlo. Lze říci, že odborové hnutí bylo ve výsledku zavedením gentského systému spíše poškozeno, jelikož za vleklé hospodářské krize bylo nadmíru finančně vyčerpáváno. V některých případech bylo dokonce nutné „... některé odborové pokladny sanovat.“ (Rákosník, Tomeš a kol., 2012, s. 221).

Ani gentský systém pojištění pro případ nezaměstnanosti se nevyhnul novelizaci. Její první verzi připravil Msgre. Jan Šrámek, ministr sociální péče v letech 1926–1929, již v říjnu 1927. Pro velký odpor ze strany socialistických stran a komunistů však nakonec nebyla schválena (Rákosník, Tomeš a kol., 2012, s. 101). Ve značně přepracované podobě, ovlivněné nastupující hospodářskou krizí, byl dne 5. června 1930 přijat až zákon č. 74/1930 Sb., který významně navyšoval účast státu na vyplácení peněžitých podpor, neboť

ji stanovil na trojnásobek výše podpor vyplácených odborovými organizacemi (ČSR, 1930, s. 461). Na rozdíl od předchozích předpisů také byla prodloužena maximální doba poskytování podpory jednotlivci, a sice ze 4 měsíců na 26 týdnů (ČSR, 1930, s. 463; ČSR, 1921, 1110).

Ve třicátých letech se gentský systém dočkal několika dalších změn, zejména v podobě vyhlášek a nařízení, a to především v souvislosti s vypořádáváním se s hospodářskou krizí. Kupříkladu státní příspěvek byl roku 1933 (nebereme-li v úvahu výjimečné a odůvodněné případy) snížen na dvojnásobek odborové podpory (Rákosník, Tomeš a kol., 2012, s. 221; ČSR, 1933, s. 785–788). Nově však byly pořádány tzv. státní stravovací akce určené odborově neorganizovaným nezaměstnaným, jejichž počet byl nemalý, a jejichž situace byla velmi problematická (Nečas, 1938, s. 43). Roku 1936 došlo vládními nařízeními č. 78 a č. 79/1936 Sb. k prodloužení platnosti zmíněných opatření z roku 1933 až do konce března 1937 (ČSR, 1936, s. 227–228). Tato verze gentského systému zůstala platnou až do zániku státu na podzim roku 1938 (Rákosník, Tomeš, 2012, s. 222).

### **3.2 Ochranná pracovní legislativa**

V souvislosti s celkovou změnou přístupu k lidem jako rovnoprávným občanům, k uznávaným podmínkám vykonávání jejich práce a s nárůstem počtu příslušníků různých kategorií řadových pracovníků, docházelo v období první Československé republiky ke specifickým legislativním změnám (Nečas, 1938, s. 19). Souhrnně lze tato opatření označit výrazem „ochrana dělnictva“, z čehož je jasné zřejmý i jejich nejčastější adresát. Meziválečné Československo se ve věci formulace standardů pracovního práva celkově angažovalo poměrně významně (Nečas, 1938, s. 23), a to i v mezinárodním měřítku, o čemž vypovídá mimo jiné aktivní účast našich zástupců na Mezinárodních konferencích práce, které byly od roku 1919 každoročně pořádány Mezinárodní organizací práce při Společnosti národů (Skoch, 1928, s. 29, 32).

Zcela průlomovým činem, kterým se nový stát již 19. prosince 1918 zviditelněl na mezinárodní scéně, bylo uzákonění osmihodinové pracovní doby zákonem č. 91/1918 Sb. Mimo jiné proto, že již zmíněná Mezinárodní organizace práce se tímto tématem začala

zabývat až v následujícím roce (Skoch, 1928, s. 24–25). Zákon výslovně zakazoval překračovat kromě denního limitu i limit týdenní pracovní doby, jež činila 48 hodin, a pro specifické profese (doprava, zemědělství) limit doby čtyřnedělní, která byla stanovena na 192 hodin (ČSR, 1918, s. 81). Vedle délky řádné pracovní doby byla v tomto zákoně ošetřena i řada příbuzných témat, kterými jsou pracovní přestávky, práce přesčasová a noční, práce mladistvých či práce v domácnosti (ČSR, 1918, s. 81–83). Co se týče dětské práce, ta byla podrobně upravena samostatným zákonem č. 420/1919 Sb. ze 17. července 1919 (ČSR, 1919, s. 563–566). Důležitou součástí legislativy týkající se tématu pracovní doby bylo také zavedení placené dovolené pro zaměstnance. K tomu ovšem došlo až o několik let později, schválením zákona č. 67/1925 Sb. z 3. dubna 1925 (ČSR, 1925, s. 435–437).

Kromě délky pracovní doby byla v počátcích nového státu legislativně zakotvena i jistá garantovaná úroveň mezd a platů, vesměs se však jednalo jen o specifický druh práce, tzv. práci domáckou, tedy činnost výrobního charakteru vykonávanou z domova jak samostatně, tak i s pomocí jiných osob (Nečas, 1938, s. 24). Domácká práce byla upravena zákonem č. 29/1920 Sb. z 12. prosince 1920 (ČSR, 1920, s. 38–43). Zcela jinak vypadala garance mezd a platů pro pracovníky v oborech, kde domácká práce využívána nebyla. Např. hromadné (kolektivní) smlouvy mohly být téměř po celou dobu trvání první republiky nerespektovány při sjednávání smluv individuálních, v některých případech mohly být dokonce i vypovězeny či zrušeny (Pokorný, 2015, s. 55; Nečas, 1938, s. 22). Určitá míra regulace byla zajištěna pouze dílčími vládními nařízeními č. 118/1934 Sb. z 15. června 1934 (ČSR, 1934, s. 451) či č. 141/1937 Sb. z 16. června 1937 (ČSR, 1937, s. 725–726). Těmito a několika dalšími předpisy se stát pokoušel alespoň částečně zamezit poklesu mezd a platů (a tedy životní úrovně) lidí v době hospodářské krize i v letech následujících. Asi posledním předpisem tohoto druhu byl zákon č. 258/1937 Sb. z 21. prosince 1937, který závazně stanovil minimální platnost kolektivních smluv do konce prosince následujícího roku (ČSR, 1937, s. 1190).

Četné předpisy, nařízení a zákony byly průběžně schvalovány i v krajně důležité oblasti ochrany života a zdraví pracovníků. Zde byla situace od počátku poměrně složitá. Předně, se vznikem republiky a recepcí starého práva vznikl mezi českými zeměmi na jedné straně a Slovenskem a Podkarpatskou Rusí na straně druhé zřetelný rozdíl, a tím pádem citelná potřeba sjednocení předpisů, či spíše rozšíření působnosti těch původem rakouských

(detailnějších a celkově propracovanějších) i na bývalé uherské území (Nečas, 1938, s. 32). S touto snahou koresponduje vysoká frekvence vydávání nejrůznějších opatření v prvních letech existence republiky i později. Zpravidla byly upravovány dílčí záležitosti, a to i velmi specifické pro konkrétní obor. Díky tomu tak existoval kupříkladu zákon č. 137/1924 Sb. z 12. června 1924, který se týkal pouze „... *osob, zaměstnaných v živnostech natěračských, lakýrnických a malířských* ...“ (ČSR, 1924, s. 845) nebo vládní nařízení č. 128/1925 Sb. z 26. května 1925 pokrývající jen provoz „... *sušiareň ovocia, čakanky, repy a iných zemedelských výrobkov* ...“ (ČSR, 1925, s. 649) na Slovenku a Podkarpatské Rusi. Za jakýsi všeobecně platný souhrn bezpečnostních předpisů lze považovat zákon č. 244/1922 Sb. ze 13. července 1922 o ochraně zaměstnanců (ČSR, 1922, s. 1047–1050) či velmi podrobně zpracované vládní nařízení č. 41/1938 Sb. z 10. února 1938 (ČSR, 1938, s. 123–148).

Neméně závažnou záležitostí, která stejně jako oblast bezpečnosti práce vycházela z legislativy bývalého Rakouska-Uherska, bylo tzv. zprostředkování práce. Poslední (řádný) meziválečný ministr sociální péče Jaromír Nečas se domníval, že je „... *jedním z nejúčinnějších prostředků, jimiž se zabráňuje nezaměstnanosti*“ (Nečas, 1938, s. 33). Je proto s podivem, že až do 9. července 1936, kdy vstoupilo v platnost vládní nařízení č. 217/1936 Sb. (ČSR, 1936, s. 716–718), neexistovala žádná celostátní právní úprava, pouze předpřevratové předpisy a značně regionální varianty jejich praktického použití (Nečas, 1938, s. 33). Princip zprostředkování práce spočíval v existenci místních zprostředkovatelen, jež evidovaly poptávku po pracovní síle a nezaměstnané o ní informovaly (Nečas, 1938, s. 34). Za jejich současný ekvivalent by se daly označit úřady práce. Existence zprostředkovatelen práce byla, zvláště pro dělníky, naprosto klíčová, a to minimálně ze dvou důvodů. Jedním z nich byla možnost umístit nezaměstnané na volná pracovní místa, což se především za trvání hospodářské krize muselo ukázat jako velice prospěšné. Jiným důvodem, snad i důležitějším, bylo, že pravidelný kontakt s příslušnou zprostředkovatelnou práce byl podle gentského systému nutnou podmínkou pro vznik a trvání nároku na finanční podporu v nezaměstnanosti (ČSR, 1921, s. 1109). Nedostatečná komunikace se zprostředkovatelnou práce či odmítnutí práce, která byla nezaměstnanému nabídnuta, opravňovaly stát (a současně s ním i odborovou organizaci) k pozastavení jejího vyplácení (ČSR, 1921, s. 1110).

Oblast sociální péče prošla během dvacetiletého trvání demokratického Československa řadou podstatných změn. Ze značně neúplných návrhů legislativních opatření dokázaly skupiny lidí v čele s ministry sociální péče (Lvem Winterem počínaje, Jaromírem Nečasem konče) vybudovat poměrně přehledný a dobře fungující systém, který se mohl měřit se systémy vyspělých západních demokracií. V některých ohledech jim dokonce sloužil za vzor. Zda by došlo k jeho dalšímu rozvoji v podobném duchu, nebýt druhé světové války a poválečných vnitropolitických změn, ovšem zůstane otázkou bez jednoznačné odpovědi.



## **4 Charakteristika personální práce v období 1918–1938**

Personální práce je klíčovou oblastí činnosti v organizacích. Její počátky přitom nelze přesně datovat, neboť v jistém smyslu byla provozována odnepaměti. Tradičně bývá její významnější rozvoj úzce spjat s počátkem vědeckého bádání na poli managementu ve Spojených státech amerických a v západní Evropě přelomu 19. a 20. století (Kocianová, 2012, s. 39). Zde vznikaly i první známé teoretické koncepce, na které se později ve větší či menší míře navazovalo.

Meziválečné Československo se poměrně záhy po válce zařadilo mezi země, kterým na personální oblasti velmi záleželo. Patrné je to z vývoje pracovně-právní a sociálně-právní oblasti. Mimo to zde působilo i několik významných teoretiků, z nejvýznačnějších jmenujme dr. Václava Verunáče či Ing. Stanislava Špačka. Jistou roli v bádání na poli personální práce měl i prezident Tomáš Garrigue Masaryk, který tuto oblast z hospodářského i lidského hlediska pokládal za klíčovou a přispívající k všeobecnému společenskému pokroku (Verunáč, 1927, s. 121–122, Verunáč, 1926b, s. 26).

### **4.1 Zahraniční vlivy působící na československou personální práci**

Patrně nejvýznamnějším zdrojem inspirace pro oblast personální práce a fungování hospodářství vůbec se staly pro Československou republiku Spojené státy americké, kde byla rozvíjena koncepce vědeckého řízení Fredericka W. Taylora, teorie v té době poměrně populární a v praxi přinášející zřetelné výsledky (Špaček, 1947, s. 22–23). Již v průběhu první světové války byly s USA navázány diplomatické styky na velmi vysoké úrovni a započala tak spolupráce, která zdárně pokračovala po československém státním převratu, s větší i menší intenzitou po celou dobu trvání první republiky. Důkazem toho je jednak četná korespondence mezi politickými i technickými elitami obou zemí, jednak množství americké tematické literatury proudící do Evropy přes Československé velvyslanectví ve Washingtonu (Špaček, 1947, s. 24–25; Committee on Elimination of Waste in Industry, 1923, s. VII–VIII, XIII–XIV; Špaček, 1922, s. 6–9).

Podstatou importované koncepce vědeckého řízení byla důsledná organizace práce, její naprosto přesné plánování i vykonávání. Pozornost byla při studiu a následné změně nastavení pracovního procesu věnována i nejmenším detailům, velký prostor byl např. poskytnut zkoumání účinných metod úspory času při výkonu práce a také omezení chybovosti, což obojí vedlo k zajištění významného snížení výrobních ztrát (Špaček, 1929, s. 8). Příbuzným typem vědeckého zkoumání dílčích součástí pracovní činnosti byly nejrůznější pohybové studie, kterými se podrobně zabýval, vedle jiných, Taylorův spolupracovník Frank Gilbreth (Špaček, 1947, s. 15).

Výsledky řady výzkumů prováděných v duchu taylorismu vedly k zásadním úpravám práce jako specifické lidské činnosti. Významnými z nich byly standardizace procesů, stanovení výkonových norem, důsledná dělba práce podle možností (schopností) pracovníků i spravedlivé odměňování (Špaček, 1947, s. 13–14). Z posledních dvou jmenovaných úprav je zřejmé, že všeobecně rozšířený dojem jakési „bezohlednosti taylorismu“ není na místě a lze jej označit za přehnaný. Taylor i jeho pokračovatelé totiž sice dbali na to, aby člověk vykonával svou práci přesně tak, jak má, předepsaným způsobem, podle detailně stanoveného harmonogramu a pod kontrolou mistra, ne však „za každou cenu“, na úkor vlastního zdraví (fyzického i psychického).

Z dalších koncepcí, ke kterým měli představitelé teorie (a koneckonců i praxe) československé personální práce přístup, je vhodné zmínit francouzské správní řízení Henriho Fayola. O něm ve svém díle *Hospodářský zítřek* krátce pojednává Václav Verunáč a vesměs ho hodnotí pozitivně (Verunáč, 1927, s. 79). Důvodem by mohlo být, že mezi správním a vědeckým řízením nespatřuje žádný podstatný rozdíl, což je zcela zřejmé z výroku: „*Fayolism je toutéž myšlenkou jako taylorism, je to užití týchž metod a liší se pouze polem činnosti (...) jedna nauka je pokračováním druhé na poli úplně příbuzném.*“ (Verunáč, 1927, s. 75). O faktickém sepětí vědeckého a správního řízení svědčí i výrazy, které Verunáč pro označení Fayolovy koncepce používá – „*vědecká administrativa*“ a „*doktrina administrativní*“ (Verunáč, 1927, s. 75). Z některých dalších Verunáčových výroků lze rovněž zjistit, že Fayolova práce byla „... u nás také s dostatek známá“ (Verunáč, 1927, s. 78), což je přímým dokladem jejího vlivu u nás. Nutno ovšem dodat, že v porovnání s plošně prosazovaným taylorismem (vědeckým řízením) byl tento vliv poněkud omezený.

O působení Německa (a tedy Weberovy byrokratické organizace řízení a vůbec německých metod racionalizace práce) na podobu personální práce v meziválečném Československu lze z důvodu absence detailnějších zmínek do značné míry pouze spekulovat. S ohledem na politický, hospodářský a kulturní styk těchto dvou zemí, nehledě na jejich bezprostřední geografickou blízkost, se to však ukazuje jako věc vysoce pravděpodobná, a proto jen těžko zcela zpochybnitelná. Přímé a jednoznačné doklady takovéto spolupráce však chybějí. Vzácnými výjimkami, které nám ilustrují, jak se v Německu resp. v Říši přistoupilo k aplikaci taylorismu a provádění vědeckých výzkumů, jsou pasáže ze dvou pojednání Stanislava Špačka – *Racionalisace a vědecké řízení práce* z roku 1929 a *Zdatností k úspěchu* z roku 1941. Ani to však není dokladem spolupráce Němců a Čechoslováků, jedná se „pouze“ o popisy tamější situace bez vazby na tu naši (Špaček, 1941, s. 97–101; Špaček, 1929, s. 25–47).

## 4.2 Masarykova akademie práce

V podstatě od počátku 20. století narůstala potřeba vytvořit specializovanou instituci pro otázky práce a s nimi související vědecké bádání. Tato potřeba během války ještě zesílila, jak dokládá např. korespondence předních techniků i politicky činných osob z roku 1918: „*Máme-li zemská musea, chovající mrtvé památky zašlých dob, národní galerie a divadla, pěstující umění, které jest jistě podstatnou složkou života každého národa, akademii věd, pěstující vědu samu jako takovou, proč neměli bychom mít akademii práce pro zachování pracovní energie a životní síly duševní i fysické celého národa, ústavy badatelské pro vědu, průmysl a technické hospodářství?*“ (Špaček, 1919, s. 28).

V rámci konsolidace nového státu byla v duchu těchto a podobných návrhů zákonem č. 86/1920 Sb. z 29. ledna 1920 (ČSR, 1920, s. 149) zřízena tzv. Masarykova akademie práce (dle dobového pravopisu Masarykova Akademie Práce či jen M.A.P.). Zákon za hlavní objekt jejího zájmu stanovil technickou úroveň hospodářství a její rozvoj, později ale došlo k rozšíření zájmu badatelů i na veskrze netechnická témata (např. psychologický výzkum). To vedlo ke zřízení dílčích ústavů M.A.P., které se na tato témata specializovaly (Verunáč, 1926b, s. 19). Masarykova akademie práce nesla jméno prvního prezidenta republiky zcela oprávněně, neboť právě Tomáš Garrigue Masaryk se velice zasloužil o její zřízení a svou

podporu jí nepřestal vyjadřovat ani v následujících letech (Masarykova akademie práce, 1925, s. 15, 99).

O rozsahu a významu činnosti Masarykovy akademie práce a jejím vlivu na rozvoj personální práce v Československu vypovídá, že již v červenci roku 1924 byl z jejího popudu v Praze uspořádán První mezinárodní kongres pro vědecké řízení práce (PIMCO). Toho se zúčastnily delegace z mnoha zemí Evropy i velmi početná delegace americká s předními osobnostmi v oboru. Za všechny jmenujme „první dámu managementu“ Lilian M. Gilbrethovou, která kromě „své“ oblasti průmyslové psychologie prezentovala i myšlenky svého nedávno zesnulého manžela Franka, jenž se ve věci uspořádání, plánování a organizace kongresu velmi významně angažoval (Masarykova akademie práce, 1925, s. 2–3, 26). V době konání kongresu i u příležitosti jeho desetiletého výročí roku 1934 se ozývalo mnoho domácích i zahraničních hlasů oceňujících Československo za jeho aktivitu v oblasti výzkumu práce (vědeckého řízení především) i celkově v oblasti budování státu na demokratických a tržních základech (Špaček, Žmavc, 1934, s. 115). To je důkazem, že úroveň bádání na poli personální práce byla poměrně vysoká a zejména slovanským kolegům (kupříkladu státům Malé dohody) sloužila jako jistý vzor a ideál (Špaček, Žmavc, 1934, 11–13). Na Mezinárodní kongres navazovala řada dalších kroků a opatření pro další rozvoj bádání v personální oblasti. Pro ilustraci uveďme zakládání národních komitétů, které měly zajišťovat mezinárodní spolupráci ve výzkumu a případný přenos poznatků prostřednictvím dalších mezinárodních kongresů (Verunáč, 1926b, s. 11–12). Československé národní komitét pro vědeckou organizaci (Č.S.K.O.), bylo oficiálně založeno v dubnu 1926 (Verunáč, 1926a, s. 5).

### **4.3 Laboretismus**

Specifickou variantou vědeckého řízení je původem český (československý) směr zvaný laboretismus. Jeho počátky lze klást zhruba do poloviny dvacátých let a spojovat je ho třeba především s jeho tvůrcem Václavem Verunáčem. Ten se o něm poprvé zmiňuje jako o „*laborismu*“ v útlém stejnojmenném spise z roku 1926. V porovnání s Taylorovým vědeckým řízením lze laboretismus označit za jeho jakousi „vylepšenou verzi“, přičemž toto vylepšení spočívá v jednoznačně formulovaném požadavku zapojovat do výzkumu

práce etické hledisko, odtud labor-ETISMUS (Verunáč, 1926c, s. 1). Technický pokrok je podle Verunáče nezbytností, je ho ale třeba usměrňovat pomocí dodržování pevných morálních zásad, „... *zodpovědností, kontrolou a iniciativou*“ (Verunáč, 1926c, s. 4), aby nedošlo k jeho zneužití. Ukázkovým příkladem pokroku bez morálky prý byla první světová válka, čemukoliv podobnému je tedy rozhodně třeba se vyvarovat.

Laboretismus přísně vzato nepřinesl nic zcela nového, když oblast racionalizace (vědeckého řízení) práce rozšířil o etické hledisko. Toto rozšíření však přesto mělo svůj smysl. Mohlo být totiž vyjádřením určitého rozčarování nad hospodářským a společenským vývojem státu i Evropy (příp. celého světa), mohla to být i jistá forma podpory demokratického zřízení země a současně vyjádření odporu vůči hrozící diktatuře.

První hypotézu podporuje fakt, že soubor přednášek o laboretismu, tedy sepětí morálky a pokroku a hledání nového (nejen) společenského řádu (Verunáč, 1934, s. 20–21), byl Verunáčem redigován a vydán roku 1934. V tu dobu se Československo teprve začínalo vzpamatovávat z těžkých následků Velké hospodářské krize i vážných sociálních nepokojů. Přispěvatelé z různých oblastí lidské činnosti tehdy Verunáče v jeho názorech a přesvědčeních podpořili. Z nejvýznamnějších jmenujme např. doc. Václava Příhodu, který pojednává o zásadách laboretismu ve školství, JUDr. Oldřicha Koblížka s jeho statí o laboretismu v kontextu moci a práva či doc. Josefa Klimenta a jeho krátké zamyšlení nad podstatou vědeckého řízení státu (Verunáč, 1934, s. 45–54, 60–68, 114–116). Za zmínku stojí i samostatná část věnovaná přístupům dělníků k laboretismu, kterou sepsal odborový tajemník František Mimra (Verunáč, 1934, s. 75–82).

Druhá hypotéza bere v úvahu soudobé vnitropolitické, zahraničněpolitické i hospodářské okolnosti. Je podpořena především existencí díla *Za hospodářským osvobozením*, jehož oficiálním autorem je Ethokratické hnutí (založené na podzim 1934). Tento spis vyšel ve velmi složité době, roku 1937, z myšlenek celého kolektivu autorů je proto znát velký neklid a snaha zvrátit nepříznivý vývoj na stranu „dobra“ – míru, demokracie, spravedlnosti a v konečném důsledku i hospodářské prosperity (Ethokratické hnutí, 1937, s. 13–15, 18). Václav Verunáč, který byl členem Ethokratického hnutí, k tomuto „plánu hospodářské reformy“ napsal úvodní příspěvek, ve kterém své stanovisko předkládá poměrně jasně: „*Hospodářství musí sloužit, nesmí vládnout. (...) Záleží na organizaci, záleží na lidech a jejich morálce. Jací jsou lidé, jaká je jejich morálka – takové je i*

*hospodářství a jeho výsledky.*“ (Ethokratické hnutí, 1937, s. 9). Zůstává otázkou, nakolik by se další vývoj Československa odlišoval, přistoupilo-li by se k postupnému provádění hospodářských a společenských opatření podle výše uvedených zásad laboretismu. Vzhledem k mezinárodnímu kontextu dění, by však nejspíše nedošlo k úplnému zvrácení vývoje událostí, pouze k jejich pozdržení.

#### **4.4 Aplikace teoretických konceptů řízení v podnikové praxi**

Dobré zakotvení teoretických konceptů je jistě vhodným předpokladem k reformě a rozvoji praxe. Ve skutečnosti by na sebe tyto dvě věci měly bezprostředně navazovat, navzájem se rozvíjet a podporovat. Praktická aplikace zahraničních poznatků o vědeckém řízení a racionalizaci práce však v prostředí prvorepublikového Československa narážela na několik regionálních vývojových specifíků, která jejich hladké zavádění pokud ne přímo znemožňovala, pak přinejmenším komplikovala a brzdila.

Předně, několik počátečních let po vzniku republiky lze sice považovat za éru budování státního aparátu, legislativy, zahraničního renomé a snah o rychlou stabilizaci hospodářské situace, nově vzniklá republika, poprvé zcela samostatná, ale v té době teprve hledala směr, kterým by se mohla vydat. Provádění reformy bylo nevyhnutelné, v tom panovala všeobecná shoda (Špaček, 1920, s. 23), jaká by však měla být jejich konkrétní podoba, to alespoň zpočátku nebylo zcela jasné (Špaček, 1920, s. 9). Dokonce ještě v lednu 1926 označoval Václav Verunáč situaci v Československu za přechodnou a posteskl si, že „[v]še se [dosud] pouze improvizuje“ (Verunáč, 1927, s. 11). Zhruba čtvrtinu svého času tak první republika strávila rozjezdem – ekonomickým, politickým i společenským.

Jiným důvodem, který zapříčinil, že k aplikaci zásad vědeckého řízení docházelo velmi pozvolna a jen v některých odvětvích, či dokonce jen v jednotlivých závodech, byla jistá opatrnost a snad i nedůvěra značného množství lidí k novotám. Ve sféře práce byla situace ještě o něco problematičtější než ve společnosti obecně (např. v kultuře), jelikož je to oblast odjakživa velmi citlivá na jakékoliv změny a zásahy. Důkaz nám o tom poskytuje opět Verunáč. Opakovaně totiž poukazoval na nutnost zevrubnější „osvěty“ a informovanosti obyvatel, zejména co se týče pravých významů pojmů racionalizace,

ekonomizace a organizace (Verunáč, 1927, s. 24–27). Právě z jejich skutečných významů a reálných dopadů mívali lidé největší obavy.

Na druhou stranu, nelze tvrdit, že by veškeré koncepce, ať už importované nebo vytvořené v Československu, zůstaly pouze na papíře, tj. v teoriích. Ukázkovými příklady jsou podniky jako zlínský Baťa, plzeňské Škodovy závody, Vítkovické horní a hutní těžírstvo, Českomoravská-Kolben-Daněk v Praze-Vysočanech či kladenská Poldina huť, které během dvaceti let demokratické republiky dosáhly značného úspěchu (Kárník, 2003a, s. 429–430). O něm svědčí i *Protokol o prvním mezinárodním kongresu pro vědecké řízení práce*, kde je uvedeno, že právě do Plzně a Vítkovic byly podniknuty exkurze s americkou delegací, aby viděla, jak se v Československu daří transformovat válečnou výrobu na výrobu mírovou a současně s tím práci racionalizovat (Masarykova akademie práce, 1925, s. 107, 114–115).

## **5 Odborové hnutí a jeho role v rozvoji teorie a praxe personálního řízení 1918–1938**

Nyní je potřeba zhodnotit, jakými způsoby se odborové hnutí v prvorepublikovém Československu se svou mnohohrstevnatou hierarchickou strukturou a svébytným systémem fungování mohlo podílet na rozvoji teorie i praxe personálního řízení. Jak již bylo objasněno dříve, odbory, silně napojené na politické strany, měly ve společnosti poměrně vlivnou pozici. Byla to síla, se kterou bylo nutné počítat, nebrat žádné ohledy na jejich mínění bylo v podstatě vyloučené a pro jednotlivce i skupiny společensky a hlavně politicky značně riskantní.

Zapojení tohoto subjektu do formování oblasti řízení a organizace práce, a tedy i do zajišťování vhodných pracovních podmínek pro zaměstnance, by se z logiky věci dalo očekávat. Nutno ovšem zdůraznit, že tento vliv byl velmi proměnlivý, značnou měrou závisel na možnostech konkrétních odborových centrál a lišila se jeho síla i (tematický) záběr. V zásadě je však možné rozlišit tři základní linie působení. První z nich byla účast odborového hnutí na tvorbě legislativy, druhou představovala podpora rozvoje teorie a třetí se týkala ovlivňování praxe v organizacích.

### **5.1 Vliv odborového hnutí na legislativu**

Legislativa týkající se oblasti práce a sociálních poměrů obyvatelstva byla zejména díky existenci příslušného ministerstva poměrně dobře propracovaná a v mnohých směrech v podstatě nepřetržitě rozvíjená (Nečas, 1938, s. 7). Velkou zásluhu na její tvorbě měla zvláště Československá sociálně demokratická strana dělnická, která s výjimkou krátkých, přechodných období úřednických vlád a let 1926–1929, kdy československou vládu netvořila žádná levicová strana a mluví se tak o tzv. „panské koalici“ (Olivová, 2012, s. 315–316), pevně ovládala resort sociální péče. Několikrát se jejím členům podařilo obsadit i resorty příbuzné, tedy ministerstvo školství a národní osvěty či ministerstvo veřejného zdravotnictví a tělesné výchovy (Olivová, 2012, s. 310–319). Tím vlastně sociálně-demokratická strana získala jakýsi dočasný „monopol“ na vydávání klíčových sociálně-právních a pracovně-právních předpisů.



Jelikož pod sociálně-demokratickou stranu organizačně příslušela naše nejsilnější odborová centrála – Odborové sdružení československé (Čapka, 2008, s. 30), a vezmeme-li současně v úvahu, že odborovými předáky se zpravidla stávali prominentní straníci, ukazuje se nám vliv odborového hnutí na (nejen sociální) legislativu jako jev zcela evidentní, jasný a zároveň pochopitelný. Prokazatelným důkazem vlivu OSČ na konečné znění konkrétních zákonů, vyhlášek a nařízení jsou velmi časté schůze jejího sociálně-politického výboru se zástupci ministerstva sociální péče (VOA ČMKOS, Fond Sbirka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 437, inv. j. 6256). Ta bývala obvykle zasvěcena rozsáhlému připomínkování a formulačním úpravám vládou a parlamentem aktuálně projednávaných zákonných úprav, ale nezřídka i podávání návrhů zcela nových, někdy i velmi specificky oborově zaměřených.

Jiným důkazem jsou připomínky ke státnímu rozpočtu, rovněž projednávané na nejvyšší možné úrovni, často přímo s ministrem financí. Dalo by se říci, že tato jednání politickou pozici OSČ ilustrují dokonce ještě lépe než výše uvedená jednání na ministerstvu sociální péče. V jednom ze zápisů sociálně-politického výboru OSČ se kupříkladu jednoznačně píše, že odpor odborové centrály proti plošnému snižování platů státních zaměstnanců na podzim roku 1932 vedl k pádu vlády a k nutnosti uzavřít dohodu s novou vládou: *„Požadavek [snížení platů a penzí] narazil na tvrdý odpor odboru veřejných zaměstnanců při Odborovém sdružení československém, a ačkoliv ministerský předseda odmítal jednati o věci, setrvala obranná fronta se socialisty v čele ve svém odporu, a přivodila tak pád Udržalovy vlády. (...) Houževnatý zápas trval od 1. září do konce října 1932, kdy nová vláda Malypetrova sjednala po značných obtížích kompromisní dohodu časově omezenou.“* (VOA ČMKOS, Fond Sbirka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 443, inv. j. 6374).

Schůze byly kromě státní (vládní) úrovně ve značném počtu pořádány také jednotlivými výbory a komisemi v rámci OSČ. Velmi silné postavení měly svazy kovodělníků, horníků nebo pracovníků v dopravě (zvláště na železnicích), což vyplývá jednak z faktu, že tyto svazy patřily mezi člensky nejpočetnější (Oberschall, 1924, s. 34–35), jednak z klíčové důležitosti těchto oblastí pro národní hospodářství (Čapka, 2008, s. 56). Tato „početní převaha“ se pak na mnoha interních setkáních dosti výrazně projevovala. Za zvláštní zmínku stojí např. velmi časté požadavky Ústředí Báňských revírních rad, které se týkaly jak dílčích organizačních záležitostí (zřizování jednotlivých revírních rad, přesné definice

činnosti a pravomocí hornického soudnictví), tak i navrhování a úpravy předpisů, hlavně těch bezpečnostních, které měly platit pro celé průmyslové odvětví (VOA ČMKOS, Fond Sběrka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 294, inv. j. 4016, 4018; karton 295, inv. j. 4019).

K druhé nejsilnější, rovněž levicově zaměřené odborové centrály, tedy Československé obce dělnické lze podotknout, že vzhledem k výrazně menšímu počtu členů jejích jednotlivých odborových svazů (Státní úřad statistický, 1937, s. 227) i menšímu vlivu mateřské Československé strany národně socialistické na chod státu (nepočítaje v to dlouholeté, naprosto bezprecedentní působení dr. Edvarda Beneše v úřadu ministra zahraničí) byl i její vliv na konečnou podobu legislativy menší. Rozhodně však nelze říci, že byla v této věci zcela bezmocná. Kupříkladu ještě před opravdovým vypuknutím Velké hospodářské krize na počátku třicátých let doporučovala ČOD uskutečnit řadu malých i větších „ochranných“ reforem sociálního charakteru, které by zemi buď připravily na to, co má přijít, nebo dokonce hrozící krizi zcela odvrátily (Tučný, 1935, s. 3). Po vleklých jednáních byla řada těchto návrhů nakonec prosazena, a to často i proti vůli agrárníků, což lze rozhodně považovat za úspěch. O tom byl ostatně přesvědčen i tajemník ČOD a několikanásobný ministr Alois Tučný a neopomenul se o tom zmínit ve svém spise *Naše práce sociálně-politická a hospodářsko-sociální* z roku 1935, kde všechny návrhy národních socialistů z daného období uvádí a komentuje. Ze schválených opatření pro ilustraci jmenujme např. podporu stravovacích a mléčných akcí pro nezaměstnané, kteří neměli nárok na podporu (tj. především pro odborově neorganizované), prodloužení doby vyplácení podpory v nezaměstnanosti z třinácti týdnů na šestadvacet (což se stalo roku 1930 součástí novely gentského systému, zákona č. 74/1930 Sb.), nařízení o ohlašování hromadného propouštění či potírání přestupků týkajících se nedodržování pracovní doby (Tučný, 1935, s. 7–8, 14–15).

Zhodnocení funkce menších a slabších ústředí ve věci tvorby sociální a pracovní legislativy je komplikováno nedostatkem dobových písemných zmínek, především materiálů odborových archivů. Z dostupných pramenů, pojednávajících o „mateřských“ politických stranách, lze však některé skutečnosti vcelku dobře odvodit či alespoň odhadnout. Např. kvůli značnému sklonu k názorovému štěpení (Čapka, 1998, s. 6–7) lze, myslím, do značné míry vyloučit ze skupiny odborových centrál podílejících se významněji na legislativním procesu křesťansko-sociální odbory, a to i s vědomím toho, že

Msgre. Jan Šrámek z Československé strany lidové působil tři roky ve funkci ministra sociální péče. Obdobně lze posuzovat případ agrárních odborů, u kterých by se vlivné postavení rovněž očekávalo. Agrární strana, ač vůbec nejsilnější (a také pravicová) prvorepubliková partaj (Čapka, 1998, s. 13), se v oblasti odborového hnutí nikdy nemohla vyrovnat levicově zaměřeným stranám a jejich ústřednám, nehledě na to, s jakou silou se o to pokoušela. V odborové organizovanosti ji dlouho předstihovali dokonce i komunisté, jejichž prvorepublikovou politickou pozici nelze snad ze žádného hlediska označit za ideální, což ovšem zapříčinilo především to, že se po léta otevřeně prezentovali jako veskrze protistátní strana (Rákosník, 2007, s. 58). Moc ještě menších odborových ústředí, případně nezávislých odborových útvarů, je zřejmá už z jejich základního popisu. Na podobu legislativy měla jejich činnost v zásadě zanedbatelný vliv. Totéž se v zásadě týká německých odborů, jejichž zaštiťující strany měly v Národním shromáždění je po značnou dobu spíše okrajový význam.

## **5.2 Vliv odborového hnutí na rozvoj teorie řízení**

Do nepřímého působení na podobu personální práce lze zařadit kromě spoluúčasti odborů na tvorbě příslušné legislativy i jejich podíl na rozvoji tehdejších teorií řízení a zájem na jejich šíření mezi lidmi (dalšími teoretiky, praktiky i širší veřejností). Především se to týkalo vědeckého řízení, o čemž jasně svědčí účast vlivných členů československého odborového hnutí na První mezinárodní konferenci pro vědecké řízení práce v červenci roku 1924. Mezi členy předsednického sboru kongresu, jeho výkonného výboru a dalšími hosty bychom našli minimálně jedenáct odborářů z pěti různých odborových ústředí (Masarykova akademie práce, 1925, s. 20–21, 44).

Dva své členy vyslala na kongres národně-socialistická centrála, stejný počet, včetně svého tehdejšího generálního tajemníka Antonína Čuříka, i centrála křesťansko-sociální. Celkem tři funkcionáři pak na kongresu reprezentovali dvě menší a nezávislejší odborové ústředí, které se orientovaly hlavně na úředníky a zřízence (Masarykova akademie práce, 1925, s. 20–21). Nejvíce zástupců dorazilo, podle očekávání, z OSČ (minimálně čtyři), a to včetně tehdejšího generálního tajemníka centrály Rudolfa Tayerleho, který dokonce v rámci zahajovacího bloku přednesl uvítací řeč.

Z tohoto relativně krátkého proslovu vyplývají některé podstatné skutečnosti. V první řadě se ukazuje, že celek československého odborového hnutí se nijak nebránil podpoře konceptu vědeckého řízení, i když tím vlastně předkládal návod na pracovní úspěch především zaměstnavatelům. Laický pozorovatel by tento krok mohl (vcelku právem) hodnotit jako jisté „odcizení“. Odbory však zůstávaly svému (pra)původnímu poslání, tedy obraně zájmů dělnické třídy, stále stejně věrné. Technický pokrok jimi byl i nadále považován za hlavního viníka vzrůstající nebezpečnosti práce, která značně ohrožuje životy pracovníků. Zároveň ovšem nelze zapomenout na to, že v jejich řadách panoval předpoklad, podle něhož zapojení prvku vědy a výzkumu do oblasti práce některé problémy dělníků z velké části vyřeší, či dokonce zcela odstraní (Masarykova akademie práce, 1925, s. 44–45). Tayerle k tomuto tématu mimo jiné pronesl toto: *„Vítáme v odborových organizacích dělnických i úřednických tento sjezd, neboť úkolem jeho jest vědecké řízení práce. I když neuznáváme zásady dosud platné ve výrobě, (...) jsme přesvědčeni, že právě vědecké řízení práce zdůrazní sociální prvky spolupráce i spolupráva zaměstnanců (...) Organizace práce, hle, toť úkol, který dělnické odborové organizace vetkly dlouho již ve svůj program. (...) [N]ení pokrokem, jestliže se sice urychlí výrobní proces, ale zkrátí život při něm zaměstnaných a sníží jich životní úroveň.“* (Masarykova akademie práce, 1925, s. 44).

Není jisté, zda byla Tayerleho řeč na kongresu skutečným vyjádřením pevného a jednotného stanoviska veškerých odborů v Československu, jak se v ní uvádí. Vzhledem ke všem okolnostem s odborovým hnutím spjatým (politikou především) lze předpokládat, že tomu tak spíše nebylo. I přes případné rozpory mezi dílčími útvary však zůstává vcelku nepochybné, že svou účastí na akci tohoto rozsahu a vážnosti odborové špičky celé společnosti (nejen naší, ale i zahraniční) jasně připomínaly, že je s nimi nutné při reformování sféry práce počítat.

### **5.3 Vliv odborového hnutí na podnikovou praxi**

Jakkoliv by se dalo spekulovat o zapojení odborového hnutí do tvorby legislativy a teorie, jeho působení v organizacích lze zpochybnit jen velmi těžko. V organizacích se totiž nacházela drtivá většina jejích členů – zaměstnanci. Organizace tak byly (a stále jsou) pro

odborové hnutí jakýmsi přirozeným prostředím. Existuje nepřehledné množství písemných materiálů, tisíce stran účetních knih, zápisů ze schůzí, statistik, zpráv o stávkách a výlukách apod., které nám objasňují především to, jak byly jednotlivé odborové útvary v daném místě (podniku, závodě) vnitřně organizovány, jak probíhal nábor nových členů či co se obvykle mezi těmito členy projednávalo. V mnohem menší míře lze z dochovaného vyčíst jednoznačná hodnocení personální práce jako takové.

### **5.3.1 Závodní výbory**

Jedním ze způsobů, jak se odborové útvary mohly zapojovat do chodu organizace a působit na něj, bylo členství jejich členů v závodních výborech (či radách). Podmínky vzniku těchto výborů, vymezení jejich působnosti a pravomocí upravoval zákon č. 330/1921 Sb. z 12. srpna 1921 (ČSR, 1921, s. 1329–1334). Hlavním smyslem závodních výborů bylo umožnit každoročně voleným zástupcům z řad zaměstnanců podílet se na správě konkrétního závodu, přičemž v rámci této správy bylo mimo jiné možné do jisté míry spoluurčovat podmínky práce a ovlivňovat pracovní prostředí. Svou činností tak závodní výbory ve své podstatě navazovaly na systém odborových důvěrníků, který fungoval již před první světovou válkou. Ve srovnání s ním však měly mnohem pevnější (protože právně potvrzenou) pozici a tedy i vliv (Hlaváček, 1937, s. 12). Nesmírně důležité je uvědomit si, že zřídit závodní výbor bylo možné i proti vůli zaměstnavatele (Hlaváček, 1937, s. 23), což mohlo (ovšem nemuselo) mít pro celou organizaci závažné důsledky.

Odborovým útvarům (a v konečném důsledku jejich nadřízeným, centrálám) na zřizování závodních výborů a jejich řádném fungování velmi záleželo, o čemž vypovídají kupříkladu letákové kampaně organizované vždy před volbami nových členů (VOA ČMKOS, Fond Sbírka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 339, inv. j. 4854). Rozšířená byla mezi odboráři (do značné míry oprávněná) představa, že činnost závodních výborů zajistí celkovou demokratizaci výroby, a tedy vyrovnání vlivu zaměstnavatele a zaměstnanců v dané organizaci. Všichni aktéři by se pak stali podílníky, spolupracovníky a partnery, což by znamenalo konec nerovnosti postavení ve sféře práce. Uvážíme-li, že právě demokratizace či socializace práce by se dala označit za pevné jádro programu celého odborového hnutí, jeho dlouholetý požadavek a největší cíl, jeví se vysoká míra

angažovanosti odborů ve věci závodních výborů jako naprosto pochopitelná (Hlaváček, 1937, s. 14–15).

Co se týče právního poměru závodních výborů k odborovému hnutí, zde zákon č. 330/1921 Sb. ponechával oběma stranám značnou volnost. Odbory nebyly závodním výborům nadřazeny, nebyla jim dána pravomoc přímo zasahovat do jejich činnosti, na druhou stranu však ani nebyla vyloučena spolupráce obou skupin a jejich společný postup ve věcech bezprostředně se týkajících daného závodu (Hlaváček, 1937, s. 21–22). V zásadě se dá říci, že odborové útvary a závodní výbory mohly pracovat na různých úkolech ale zainteresovány na splnění veskrze totožného cíle.

### **5.3.2 Dohled na průběh racionalizace práce**

Za jiný způsob usměrňování personální práce v organizacích je možné považovat sledování průběhu postupné racionalizace práce. Ta se zpočátku týkala především větších průmyslových podniků, kterých ovšem ještě roku 1930 nebyl na území Československa nijak velký počet. Závody s více než tisícem zaměstnanců tvořily jen něco přes 11 % všech (Kárník, 2003a, s. 304). Ani význam menších závodů však není možné podceňovat, neboť i ty ve dvacátých letech přispěly k růstu národního hospodářství a šíření mezinárodního věhlasu Československé republiky. Navíc, postupem času se jich racionalizace dotkla vesměs stejnou měrou jako jejich větších kolegů a konkurentů.

Racionalizace práce vycházela z teorie vědeckého řízení, která byla v našem prostředí, jak již bylo vyličen výše, poměrně dobře rozvíjena. Jelikož předkládala návrhy převratných změn v organizaci práce a stavu pracovních podmínek především řadových pracovníků, vzaly si za cíl sledovat její praktickou aplikaci z evidentních důvodů právě odborové útvary (Verunáč, 1930, s. 155). Nutno dodat, že ne všichni teoretici byli o vhodnosti tohoto působení zcela přesvědčeni. Kupříkladu Václav Verunáč se v polovině dvacátých let domníval, že zapojení odborů do průběhu racionalizace bude spíše na škodu, neboť ve velkých i malých podnicích reálně hrozí názorové třenice zapříčiněné paralelním působením většího počtu skupin politicky odlišně smýšlejících odborářů (Verunáč, 1923, s. 55). Tyto obavy se částečně naplnily, celkově však lze činnost odborového hnutí při zavádění prvků vědeckého řízení do praxe považovat spíše za podpůrnou než rozvratnou.

Konkrétní ukázkou dohlížení odborových útvarů na průběh racionalizace bylo bedlivé sledování postupu mechanizace výroby a následků, které měl tento proces pro pracovníky. Snad nejdůležitějšími z nich bylo, zdali byla zaměstnancům snižována mzda, či dokonce zdali docházelo k jejich propouštění. Ve složkách Svazu kovodělníků OSČ lze najít např. souhrnnou zprávu za léta 1929–1931 v následujícím znění: „*[Z]ávod Kablo továrna na drátěná lana a kabely doznala modernisování. Stroje byly vesměs vyměněny za nové. Počet dělníků stále stoupá.*“ (VOA ČMKOS, Fond Sběrka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 326, inv. j. 4609). V tomto závodě tedy nebylo potřeba zasahovat, zájmy zhruba čtyř stovek dělníků nebyly racionalizací ohroženy.

Zcela jiná situace panovala v plzeňských Škodových závodech, jež roku 1931 zaměstnávaly téměř 1400 lidí. Zpráva z téhož roku hodnotí situaci na různých pracovištích (formovna oceli, výroba oceli, slévárna železa) takto: „*Na elektrooceli stoupl výkon strojní výrobou až o 60%. Naproti tomu klesly úkolové ceny v průměru o 25%. (...) [Z]řízeny byly magnetické jeřáby na nakládání a vykládání materiálu, což projevilo se tak, že z počtu 22 až 25 dělníků, kteří při nakládání a vykládání byli zaměstnáni, zůstali na této práci pouze 2 dělníci. (...) [U] strojové práce jsou úkolové ceny nepoměrně nižší, než byly dříve. V mnohých případech dohánějí dělníci nižší úkolovou cenu zvýšeným výkonem.*“ (VOA ČMKOS, Fond Sběrka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 326, inv. j. 4609). Tento stav věcí lze za uspokojivý označit jen velmi těžko. Proto o něm bylo nutné diskutovat s příslušnými orgány (odborovou centrálou, zástupci závodu příp. i státu) a pokusit se zjednat nápravu.

Z příkladu Škodových závodů by bylo možné vyvozovat, že odborové hnutí se v zásadě stavělo *proti* racionalizaci práce ve velkých závodech. Tomu však odporuje jiná zmínka ze stejného období, která stručně charakterizuje poměry panující v kladenské Poldině huti (zaměstnávající roku 1931 necelé 3000 pracovníků): „*Racionalisace postupuje jen velmi zvolna a daleko je ještě doba, kdy bude Poldina huť přizpůsobena modernímu výrobnímu procesu.*“ (VOA ČMKOS, Fond Sběrka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 326, inv. j. 4609).

Ze všeho uvedeného vyplývá, že racionalizace práce, vycházející ze zásad vědeckého řízení, byla odborovým hnutím spíše podporována. Nejenže se tím zvyšoval výkon práce a konkrétním podnikům se dařilo, ale stoupala i hospodářská úroveň celé země. Současně

s touto podporou ale byly analyzovány i dopady racionalizačního procesu na zaměstnance a v případě, že docházelo jakýmkoliv způsobem k jejich ohrožení, dávaly odborové útvary zpravidla přednost jistému technickému zpátečnictví, které pracovníky před snižováním mezd či propouštěním (alespoň na nějaký čas) ochránilo.

### 5.3.3 Stávkové hnutí

Na závěr je třeba ve věci působení odborů na podobu personální práce alespoň krátce pojednat o stávkovém hnutí. Je totiž pravda, že organizace stávek byla pro odborové hnutí v době před první světovou válkou charakteristickým znakem, který v trochu odlišné formě přetrvával i v meziválečném období. Dokonce ještě dnes si někteří lidé tyto dva pojmy nedovedou představit jeden bez druhého, i když omezovat působení odborů pouze a jen na téma stávek by mohlo být zjednodušující a v jistém smyslu nespravedlivé.

Ač to nemusí být na první pohled patrné, v době první republiky se přístup ke stávkovému boji poněkud proměnil. Díky rozvoji sociální legislativy byla řada sporů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci vyřešena s pomocí rozhodčích soudů či jinak zprostředkovanou dohodou. Tím byla zajištěna určitá úroveň sociálního smíru (Kárník, 2002, s. 89–90). Nejsilnější odborové ústředny tak uplatňovaly značný vliv shora (na politiku) v podstatě na úkor svého působení zdola (nátlakovými akcemi).

Stávka se postupně pro mnohé odborové centrály stala zcela krajním prostředkem prosazování požadavků na změnu podoby personální práce. Často přicházela na řadu až poté, co byly vyčerpány všechny ostatní možnosti dohody (Čapka, 2008, s. 107). Velmi důkladně bylo v každém jednotlivém případě zvažováno, jsou-li požadavky stávkujících oprávněné, a zdali tedy celá akce získá dostatečnou podporu a bude mít alespoň nějakou naději na úspěch. (VOA ČMKOS, Fond Sběrka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 667, inv. j. 9864). Rozhodnutí o neuspořádání stávky bylo pro všechny členy dané ústředny závazné, jeho nerespektování mohlo vyústit až ve vyloučení jednotlivců i celých svazů (VOA ČMKOS, Fond Sběrka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 439 B, inv. j. 6277).



Z dlouhodobého pohledu působil v této věci velmi negativně na ostatní odborové centrály postup komunistických Rudých odborů, které podle instrukcí ze Sovětského svazu vedly zásadně stávky útočné (Kárník, 2002, 93–94, 96). V nich byly stále více upozaďovány požadavky konkrétních pracovníků ve prospěch obecné ideje třídního boje. Příkladem takovéto „ideologické stávky“ byla prosincová generální stávka uspořádaná již roku 1920, kdy byli ještě komunisté z větší části součástí sociálně-demokratické strany (její marxistickou, radikální levicí), z odborového hlediska tedy členy OSČ (Čapka, 2008, 31–31). Rudé odbory měly zásadní podíl i na vývoji nechvalně proslulých hornických stávek roku 1932, jež probíhaly i několik týdnů a na různých místech republiky, především však na Mostecku a poté Rosicku-Oslavansku. Při nich ovšem komunisté nebyli výhradními organizátory, byli nuceni (alespoň zdánlivě) spolupracovat s ostatními ústředními (Čapka, 2008, s. 109; Kárník, 2002, s. 109–112). Nezbytné je v této souvislosti dodat, že do hornických stávek se aktivně zapojovali i příslušníci pravicových německých odborů (v podstatě sympatizanti s nacismem), kteří uvažovali, jak by se dala momentální situace využít v jejich prospěch.

Rozhodně nelze říci, že by bylo stávkové hnutí v meziválečném Československu zcela nahrazeno politickým manévrováním. V jistém smyslu tomu tak bylo, jelikož odklon od stávek znamenal vlastně do značné míry odklon od praktik nedemokratických politických skupin (komunistů, posléze nacistů), což bylo pro skupiny demokratické velice žádoucí (Kárník, 2002, s. 111). Hospodářský vývoj země však k organizování stávek v některých letech (hlavně krizových) přímo vybízel, situace si žádala razantnější akce než jen vyjednávání. Mnohé ze stávek reagovaly na prokazatelné zhoršení pracovních či životních podmínek pracovníků. Jejich charakter byl tedy obranný, nikoliv útočný. I z toho důvodu demokratické odborové ústředny i nepolitické útvary s podporou takovýchto stávek zpravidla příliš neotálely. Jejich oprávněnost jim totiž dávala velkou sílu a naději na úspěch. Pomoc s jejich přípravou a vedením byl věcí cti a morálky.

## **6 Vliv odborů na podobu personální práce v meziválečném Československu**

Zhodnocení vlivu odborového hnutí na podobu konkrétních personálních činností v konkrétních organizacích je komplikováno významnou překážkou, kterou představuje nedostatek dobových pramenů, které by se tomuto tématu detailně věnovaly. Dalo by se však říci, že poměrně jednoznačně formovala rámec činnosti odborového hnutí v organizacích dobová (zvláště sociální) legislativa. Odborům byl jejím prostřednictvím poskytnut určitý prostor pro práci a svěřeny jisté pravomoci, současně s tím však došlo i k nastavení jistých limitů.

Za vůbec nejdůležitější a nejčastěji uplatňovanou pravomoc odborových útvarů působících v organizacích by bylo možné označit právo kontrolovat řádné vykonávání jednotlivých personálních činností v souladu s platnými zákony. Počet právních předpisů týkajících se sféry práce v meziválečné době neustále vzrůstal, podobně jako jejich výsledný dopad na realizaci personální práce. Odbory se tak již od vzniku republiky mohly v organizacích zaměřovat na dodržování osmihodinové pracovní doby, pravidel přesčasové a noční práce nebo práce dětí, mladistvých či žen. Se zaváděním řady dalších sociálně-právních a pracovně-právních opatření se pak předmět jejich dozoru rozšiřoval o mnoho dalších témat, kupříkladu o kontrolu dodržování zásad poskytování placené dovolené či postupů při přijímání i propouštění zaměstnanců. Velký důraz byl také v organizacích kladen na spravedlivé odměňování, příplatky za práci v neděli, ve svátek, v oborech souvisejících se zemědělskou výrobou např. i na nárok na naturálie. V podstatě nezpochybnitelný je důraz, jaký odborové hnutí kladlo na dodržování četných bezpečnostních opatření, kterých velmi rychle přibývalo zvláště od víceméně plošného spuštění procesu modernizace a racionalizace práce (Čapka, 2008, s. 84–85).

Legislativa vznikala postupně, přesněji řečeno neupravovala hned od vzniku státu jasně, srozumitelně a v dostatečné míře všechny složky pracovního poměru, což by bylo nutné a žádoucí pro zaměstnance i zaměstnavatele. K úpravě pracovního poměru nad rámec zákonného minima, které z důvodu příliš velké složitosti nemohlo brát ohled na specifika všech pracovních odvětví či regionální hospodářskou situaci, sloužilo kolektivní vyjednávání a jeho výstupy, tedy kolektivní smlouvy. Při jejich sjednávání vystupovaly

dílčí odborové útvary jako jedna ze smluvních stran a reprezentovaly tak stovky a tisíce zaměstnanců (Čapka, 2008, s. 55). O důležitosti kolektivního vyjednávání pro odborové hnutí vypovídá fakt, že odborové útvary tuto formu prosazování požadavků poměrně zřetelně upřednostňovaly před jinými, možná tradičnějšími, rozhodně však radikálnějšími a nekompromisnějšími formami (protestními akcemi, stávkami).

Jak uvádí Zdeněk Deyl ve své studii (Deyl, 1987), kolektivní smlouvy neměly přesně stanovenou podobu a obsah, v zásadě je však možné alespoň rámcově identifikovat hlavní oblasti, na které bylo pamatováno ve velké většině z nich. Jednoznačně nejdůležitější, někdy dokonce jedinou součástí těchto dohod byla mzdová ujednání, týkající se především výše mezd a (ne)možnosti její dodatečné úpravy. Zpravidla bývala určena i forma mezd (hodinová či úkolová) a způsob jejich vyplácení (každý den, týden, dva týdny apod.). Mezdní hladiny byly stanovovány velice podrobně na základě propracovaného systému, který se lišil nejen podle odvětví, ale často i podle konkrétního podniku. Roli při jejich tvorbě mohlo hrát pohlaví pracovníků, jejich věk, délka praxe po vyučení, konkrétní pracovní zařazení nebo míra odpovědnosti spojená s konkrétní pracovní pozicí. Nezřídka byla uvedená hlediska uplatňována současně (Deyl, 1987, s. 83–84, 127–137). Požadavky na regulaci výše mezd vyplývaly z proměn hospodářské situace státu, jejich účel proto nebyl po celou meziválečnou dobu stejný. V období konjunktury mohly být odbory celkově průbojnější či odvážnější a cílit na zlepšování situace pracovníků, která nemusela být v zásadě špatná. Naopak v dobách hospodářské krize byly jejich požadavky spíše obranného charakteru a cílem vyjednávání bylo především zachovat zaměstnancům současné životní podmínky a nedopustit jejich zhoršení např. v důsledku zvyšování cen zboží v době ekonomické krize (Čapka, 2008, s. 54–56).

Druhou podstatnou součástí kolektivních smluv bylo stanovení pracovního režimu. Ten mohl vyplývat z ujednání o rozvržení směn a o jejich střídání nebo o práci v neděli. Některé smlouvy podrobněji objasňovaly pravidla pro přesčasovou práci a její vztah k celkové (nepřekročitelné) pracovní době (Komínek, 1919, s. 16–18). Jasně určeno bývalo zpravidla i to, které svátky zaměstnavatelé uznávali za dobu pracovního klidu (Deyl, 1987, 94–95).

Dalším tématem kolektivního vyjednávání uváděným ve smlouvách bylo přijímání a také uvolňování pracovníků. V této věci spolupracovalo odborové hnutí se sítí

zprostředkovatelen práce, které nezářídka fungovaly jako dislokovaná pracoviště odborových centrál a jejich útvarů (Deyl, 1987, s. 79). V případě potřeby mohly podniky na těchto úřadech poptávat pracovní sílu a realizovat tak nábor pracovníků, při uvolňování zase zprostředkovatelný fungovaly jako jakýsi zachytný bod pro propuštěné pracovníky. Důležitou součástí procesu uvolňování zaměstnanců bylo také stanovení výpovědní lhůty. Za poměrně rozšířenou by se dala považovat okamžitá výpověď (tzv. „na hodinu“), ta se ovšem v kolektivních smlouvách zpravidla neuváděla. Uváděny byly lhůty, které bylo možné považovat v určitém ohledu za specifické (např. vzhledem k výrobnímu odvětví). Jejich délka se různila. Mohlo se jednat o několik dní, v některých zvláštních případech (např. při nutnosti odevzdání služebního bytu) však až o několik týdnů (Deyl, 1987, s. 149, 206–207).

V souvislosti s přijetím zákona č. 67/1925 Sb. z 3. dubna 1925 výrazně poklesla v kolektivních smlouvách četnost formulací týkajících se velmi významné oblasti poskytování dovolené a jiného volna. Na začátku dvacátých let byly přitom součástí více než 80 % všech těchto smluv (Čapka, 2008, s. 70). Relativně složitá situace byla také ve věci bezpečnostních opatření při výkonu práce a rozvíjení prostředí pracoviště (zřizování šaten, umývár, jídelen apod.). I zde se smluvní strany musely opírat v první řadě o relevantní platnou legislativu, která byla zpracována na svou dobu velmi podrobně a zahrnovala několik desítek předpisů (Nečas, 1938, s. 32). V obou případech platilo, že kolektivní smlouvy zajišťovaly adaptaci právních předpisů na podmínky konkrétní organizace, případně většího počtu organizací stejného typu, velikosti či působících v dané lokalitě.

Počet kolektivních smluv v období první republiky kontinuálně narůstal, jejich závaznost však nikdy nebyla legislativně potvrzena. Kolektivní smlouvu bylo možné za určitých podmínek vypovědět a zaměstnavatelé tak měli možnost pokračovat v zajišťování pouze zákonem stanoveného minima, a to i přes nesouhlas odborových útvarů a jejich nadřízených centrál (Polák, 1938, s. 143–144). Tím dobová legislativa vliv odborů na podobu konkrétních personálních činností (souběžně s jeho posilováním) vcelku výrazně limitovala. O značné naléhavosti vytvořit speciální zákon o kolektivním vyjednávání, který by tento problém odstranil, byli přesvědčeni mnozí odboráři i politické špičky, jak však podotýká František Polák ve své studii meziválečného kolektivního vyjednávání, do roku

1938 „...nepokročila zákonná úprava smluv kolektivních (...) ani o píd.“ (Polák, 1938, s. 145).

Jednou z důležitých skutečností, poměrně těsně spjatou s celkovými možnostmi odborů ovlivňovat podobu personální práce i s kolektivním vyjednáváním, bylo působení většího počtu různých odborových útvarů v jedné organizaci. Tam relativně často docházelo k soupeření o členy a současně s tím vlastně i o to, kdo by měl vystupovat jako reprezentant pracovníků v kolektivním vyjednávání. Asi nejvíce se to týkalo OSČ a ČOD, jelikož byly nejsilnějšími odborovými centrály, nelze však vylučovat ani mocenské ambice agrárních odborů (Čapka, 2010, s. 127–132; Čapka, 2008, s. 118). Specifický typ vnitroorganizačního odborového boje představoval nátlak Rudých odborů na odlišně politicky orientované odboráře, ale i neodboráře, aby byla vytvořena jednotná, aktivně útočná masa dělnické třídy. Tato jasná orientace na boj byla podepřena zcela zřejmou nechuť k jakýmkoliv kompromisům, mezi něž kolektivní vyjednávání rozhodně patřilo (Čapka, 2008, s. 110–112). Silnější postavení RO v organizacích pak jednak poškozovalo jednotlivé odborové útvary (při OSČ a DGB, ČOD, ŘOR, RÚZ ad.), které usilovaly o pozici smluvního partnera ve vyjednávání, současně však také oslabovalo postavení odborového hnutí jako celku.

Důležitou otázkou je, o jakou funkci vlastně odborové útvary (v konečném důsledku ústředny) ve sféře práce usilovaly. Z dostupných zdrojů vyplývá, že jejich skutečný vliv v organizacích spočíval téměř výhradně v dozoru nad průběhem personální práce a řešení jejich případných nedostatků, většinou právě cestou uzavírání poněkud „křehkých“ kolektivních smluv, ve vážnějších případech projednávání problémů se zástupci státu (na příslušných ministerstvech). Dalo by se jistě spekulovat o tom, zdali právě co největší kontrola zacházení s pracovníky byla prvotním cílem jejich snažení, nebo spíše jistým druhem kompenzace malého podílu na rozhodování ve věcech chodu konkrétních organizací (obecně), kde se zpravidla mnohem více angažovaly závodní výbory.

V jistém smyslu by bylo možné říci, že vliv odborového hnutí na personální práci se o něco výrazněji než v organizacích projevoval mimo ně, tedy nepřímou. Díky konexím s politickými elitami země mělo odborové hnutí v zásadě přímý přístup k legislativnímu procesu, mělo možnost podstatně měnit znění některých zákonů a tím vlastně neustále rozšiřovat svou kontrolní pravomoc o další složky. Zanedbatelný není ani podíl odborů na

rozvoji teorie personálního řízení (přesněji řečeno teorie vědeckého řízení či laboretismu), i ten se ovšem mohl nejzřetelněji projevovat přijímáním nových legislativních opatření, a v konečném důsledku tedy opět kontrolou.

Na závěr lze dodat, že společenské postavení odborového hnutí bylo i přes určitou omezenost jeho přímého vlivu na personální práci v organizacích relativně vysoké, což je trochu paradoxní. Jen pro ilustraci by bylo možné podotknout, že dnešní situace je v zásadě opačná. Hned několik zákonů dnes vymezuje odborům jasné místo a dává jim k dispozici několik pravomocí, jejichž uplatňováním lze personální činnosti v organizacích přímo ovlivňovat. Od roku 1991 existuje speciální právní předpis upravující kolektivní vyjednávání (zákon č. 2/1991 Sb.), odbory mají vedle práva na kontrolu pracovních podmínek i právo být informováni, vyslechnuti, právo spolurozhodovat, protestovat, v krajních případech i zastavit provoz. Nesmírně důležitá jsou také jednání tripartity, tedy zástupců zaměstnanců, zaměstnavatelů a státu (Horecký, Samek, 2015, s. 6–8, 15, 37).

## 7 Závěr

Jednoznačně hodnotit období první Československé republiky z jakéhokoliv hlediska jako zcela dobré, či zcela špatné by mohlo být velmi zjednodušující. V zásadě však není sporu o tom, že těchto dvacet (krátkých) let bylo v z mnoha důvodů jedinečných. Na pozůstatcích prastaré podunajské monarchie byl po roce 1918 v poměrně krátké době vytvořen zcela nový, avšak relativně dobře konsolidovaný státní útvar, který si během následujících dvaceti let dokázal získat respekt v Evropě i ve světě.

V mezinárodní politice se s Československem mohlo (či dokonce muselo) počítat. Jeho politicko-právní systém byl neustále zdokonalován, rozvíjen byl zejména nadmíru liberální systém politických stran. Z nástupnických států Rakouska-Uherska mělo mladé Československo (nehledě na poválečné strádání) zřejmě nejlepší předpoklady také k hospodářskému rozvoji. Podporován byl značný technologický rozmach, racionalizace výroby i celková modernizace (nejen) pracovního života. Určitá křehkost nově vzniklé republiky spočívala v národnostní pestrosti obyvatelstva, především v problematické koncepci čechoslovakismu a vztazích Čechoslováků s pohraničními menšinami. Výše uvedeným politickým a hospodářským procesům to však na překvapivě dlouhou dobu nebylo příliš na překážku.

Za jedinečné by bylo možné označit vedle Československa jako celku i postavení jednoho z jeho nejvýznamnějších partnerů v záležitostech týkajících se práce, pracovníků a pracovních podmínek – odborového hnutí. To si během prvorepublikové demokratické éry vytvořilo specifickou, dosti propracovanou hierarchickou strukturu, svébytný systém fungování a také velké množství komunikačních kanálů, díky kterým mělo přístup do nejvyšších politických kruhů. Jednotlivé odborové centrály a jejich dílčí útvary byly vcelku hluboko stranicko-politicky zakotveny, což jim umožňovalo zjišťovat potřeby pracujícího obyvatelstva, reagovat na ně, požadovat na politické reprezentaci přijetí příslušných legislativních opatření a současně s tím se snažit na pracovníky ideologicky působit.

Světónázorové odlišnosti a mocenské ambice jednotlivých odborových centrál byly velkým nedostatkem meziválečného odborového hnutí a také hlavním důvodem, proč nemohlo dojít ke sjednocení všech centrál v jednu celostátní, apoliticky orientovanou.

Značná roztržičnost, která měla tendenci se prohlubovat, ohrožovala pozici odborů přímo v organizacích, zejména jejich vliv na kolektivní vyjednávání, jehož prostřednictvím bylo možné do určité míry modifikovat konkrétní podobu personální práce. Také v reakci na toto omezení věnovali zástupci silných odborových ústředí spolupracujících s vlivnými politickými stranami velké množství energie a invence do tvorby sociální a pracovní legislativy, která se za první republiky dočkala nebývalého rozvoje. Cílem těchto snah bylo vliv odborového hnutí na podobu personální práce zvýšit alespoň nepřímo, tím že bude rozšířen rozsah státní garance v oblasti zacházení s pracovníky o další témata (pracovní dobu, dovolenou, bezpečnost práce, zprostředkování práce, různé typy sociálního pojištění apod.) a současně s tím zajištěna pravomoc odborů kontrolovat dodržování jednotlivých standardů v konkrétních organizacích. Zvláště významným případem zvýšení vlivu odborového hnutí prostřednictvím přijetí legislativy bylo zavedení gentského systému podpory v nezaměstnanosti, který by bez přímé účasti odborů nikdy nemohl vzniknout ani řádně fungovat.

Povaha činnosti odborových útvarů v organizacích vyplývala vedle vývoje prvorepublikové sociální a pracovní legislativy také z vývoje teoretického zkoumání v personální oblasti. Po vzoru svých západních kolegů projevovali českoslovenští teoretici i praktici velký zájem především o vědecké řízení a racionalizaci práce. Dokonce byla založena speciální instituce, která se těmito tématy zabývala (Masarykova akademie práce), a uspořádán kongres, který měl podpořit jejich rozvoj na našem území (PIMCO). Odborové hnutí se snažilo tyto tendence reflektovat. Nejenže se zapojovalo do diskuzí a podílelo se na vzniku spisů významných teoretiků řízení (Verunáčův *Laboretismus*), ale vzalo si také za cíl dohlížet na aplikaci teoretických konceptů v organizační praxi, což se týkalo zejména zavádění prvků racionalizace práce do výroby.

Reálný vliv odborového hnutí na vykonávání jednotlivých personálních činností v konkrétních organizacích byl těsně spjat se svěřenou kontrolní pravomocí a v zásadě se netýkal ničeho radikálně odlišného. Nejednalo se však v žádném ohledu o vliv zanedbatelný. Období první republiky by proto vskutku bylo možné označit za jakýsi „zlatý věk“ odborového hnutí. Pokud ne z hlediska jeho účasti na moci v organizacích, pak přinejmenším vzhledem k jeho renomé v tehdejší společnosti.



Domnívám se, že odborové hnutí a jeho činnost za první republiky by neměly být v diskuzích na téma personálního řízení opomíjeny. Nelze zapomínat, že také jeho přičiněním mohlo dojít k rozvoji teorie a praxe řízení lidí u nás, k nastartování vědeckého uvažování o pracovním procesu a lidském faktoru, který ho zásadním způsobem určuje. Dalším důvodem k bližšímu zkoumání problematiky působení odborů v organizacích jsou výrazně větší možnosti, jaké má odborové hnutí ve věci ovlivňování personální práce dnes. Je vcelku nezávislou silou, na kterou je nutné brát ohledy, rovnocenným partnerem ve vyjednávání, právně ukotveným subjektem s nemalým množstvím práv. Alespoň rámcová znalost jeho historie by mohla být zaměstnancům, zaměstnavatelům, státu i široké veřejnosti ku prospěchu.

## 8 Soupis bibliografických citací

BALAJKA, Bohuš. *Přehledné dějiny literatury. I, Dějiny české literatury s přehledem vývojových tendencí světové literatury do devadesátých let 19. století*. Praha: Fortuna, 2004. ISBN 80-7168-717-0.

COMMITTEE ON ELIMINATION OF WASTE IN INDUSTRY. *Ztráty v průmyslové výrobě a jak jim čeliti*. Praha: Masarykova akademie práce, 1923.

CUHRA, Jaroslav a kol. *České země v evropských dějinách*. Praha: Paseka, 2006. ISBN 80-7185-794-5.

ČAPKA, František. *Odbory v českých zemích v letech 1918–1948*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4797-6.

ČAPKA, František. *Politické strany první republiky*. Brno: CERM, 1998. ISBN 80-7204-102-9.

ČAPKA, František. Agrární odbory v českých zemích v letech první republiky. In: HARNA, Josef a Blanka RAŠTICOVÁ (eds.). *Agrární strana a její zájmové, družstevní a peněžní organizace*. Uherské Hradiště: Slovácké muzeum v Uherském Hradišti, 2010, s. 127–136. ISBN 978-80-86185-90-3.

ČSR. *Sbírka zákonů a nařízení státu československého*. Praha: Státní tiskárna, 1938.

ČSR. *Sbírka zákonů a nařízení státu československého*. Praha: Státní tiskárna, 1937.

ČSR. *Sbírka zákonů a nařízení státu československého*. Praha: Státní tiskárna, 1936.

ČSR. *Sbírka zákonů a nařízení státu československého*. Praha: Státní tiskárna, 1934.

ČSR. *Sbírka zákonů a nařízení státu československého*. Praha: Státní tiskárna, 1933.

ČSR. *Sbírka zákonů a nařízení státu československého*. Praha: Státní tiskárna, 1930.

ČSR. *Sbírka zákonů a nařízení státu československého*. Praha: Státní tiskárna, 1925.

ČSR. *Sbírka zákonů a nařízení státu československého*. Praha: Státní tiskárna, 1924.

ČSR. *Sbírka zákonů a nařízení státu československého*. Praha: Státní tiskárna, 1922.

ČSR. *Sbírka zákonů a nařízení státu československého*. Praha: Státní tiskárna, 1921.

ČSR. *Sbírka zákonů a nařízení státu československého*. Praha: Státní tiskárna, 1920.

ČSR. *Sbírka zákonů a nařízení státu československého*. Praha: Státní tiskárna, 1919.

ČSR. *Sbírka zákonů a nařízení státu československého*. Praha: Státní tiskárna, 1918.

DEYL, Zdeněk. *Kolektivní smlouvy v Československu: 1918–1938*. Praha: Ústav československých a světových dějin ČSAV, 1987.

ETHOKRATICKÉ HNUTÍ. *Za hospodářským osvobozením*. Praha: Ethokratické hnutí, 1937.

GERŠLOVÁ, Jana a Milan SEKANINA. *Lexikon našich hospodářských dějin: 19. a 20. století v politických a společenských souvislostech*. Praha: Libri, 2003. ISBN 80-7277-178-7.

HLAVÁČEK, Jaromír. *Závodní výbory: příručka pro závodní výbory a odborové organizace*. Praha: Odborové sdružení československé, 1937.

HORECKÝ, Jan a Vít SAMEK. *Odborová práva – ochrana zaměstnanců*. Praha: ČMKOS v nakladatelství Sondy, s.r.o., 2015.

CHORÁZ, Julius. *Poměr Československé komunistické strany k odborovému hnutí*. Praha: Nákladem Tiskového výboru čsl. komunistické strany, R. Rejman, [1921].

KÁRNÍK, Zdeněk. *České země v éře První republiky (1918–1938). Díl první, Vznik, budování a zlatá léta republiky (1918–1929)*. Praha: Libri, 2003a. ISBN 80-7277-195-7.

KÁRNÍK, Zdeněk. *České země v éře První republiky (1918–1938). Díl třetí, O přežití a o život (1936–1938)*. Praha: Libri, 2003b. ISBN 80-7277-119-1.

KÁRNÍK, Zdeněk. *České země v éře První republiky (1918–1938). Díl druhý, Československo a české země v krizi a v ohrožení (1930–1935)*. Praha: Libri, 2002. ISBN 80-7277-031-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOMÍNEK, Karel. *Kolektivní smlouvy pracovní*. Praha: Českomoravské podniky tiskařské a vydavatelské, 1919.

KOTEK, Josef. *Odborové hnutí zaměstnanců: teorie a praxe odborového hnutí, vývoj a stav odborového hnutí zaměstnanců v Československu a v cizině*. Praha: Sociální ústav republiky ČSR, 1930.

LACINA, Vlastislav a Jan HÁJEK. *Kdy nám bylo nejlépe?: od hospodářské dezintegrace k integraci střední Evropy*. Praha: Libri, 2002. ISBN 80-7277-101-9.

LACINA, Vlastislav a Jaroslav PÁTEK (eds.). *Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do současnosti. Sv. 3, Období první Československé republiky a německé okupace 1918–1945*. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-051-3.

MASARYKOVA AKADEMIE PRÁCE. *Protokol o prvním mezinárodním kongresu pro vědecké řízení práce (Pimco) v Praze: 20.-24. července 1924*. Praha: Ústav pro technické hospodářství průmyslové Masarykova Akademie Práce, 1925.

NEČAS, Jaromír. *20 let sociální péče v Československé republice*. Praha: Ministerstvo sociální péče, 1938.

NEČAS, Jaromír. *O sociálním pojištění a jeho významu: projev na sjezdu Ústředního svazu nemocenských pojišťoven dne 23. května 1937*. Praha: Nákladem Ústředního svazu nemocenských pojišťoven, 1937.

OBERSCHALL, Albin. *Odborové organizace zaměstnanecké v rep. Československé: statistická studie za léta 1913–1922*. Praha: Státní úřad statistický, 1924.

OLIVOVÁ, Věra. *Dějiny první republiky*. Praha: Společnost Edvarda Beneše, 2012. ISBN 978-80-86107-63-9.

POKORNÝ, Jiří. *Pracovat a nebát se!: kapitoly z dějin odborů v českých zemích*. Praha: ČMKOS v nakladatelství Soudy, 2015. ISBN 978-80-86846-60-6.

POLÁK, František. *Kolektivní smlouvy*. Praha: E. Beaufort, 1938.

RÁKOSNÍK, Jakub. Odborové organizace v počátcích Československa. In: TOMÁŠ, Filip (ed.). *Na pozvání Masarykova ústavu*. Praha: Masarykův ústav AV ČR, 2007, s. 56–70. ISBN 978-80-86495-44-6.

RÁKOSNÍK, Jakub, TOMEŠ, Igor a kol. *Sociální stát v Československu: právně-institucionální vývoj v letech 1918–1992*. Praha: Auditorium, 2012. ISBN 978-80-87284-30-8.

SEKANINA, Milan. *Kdy nám bylo nejhůře?: hospodářská krize 30. let 20. století v Československu a některá její východiska*. Praha: Libri, 2004. ISBN 80-7277-213-9.

SKOCH, Josef. *Mezinárodní organizace práce a Československo: genese mezinárodní organizace práce, její působení a účast Československa na jejím díle*. Praha: Sociální ústav Československé republiky, 1928.

SOVADINA, Jiří. Washingtonská deklarace (18. 10. 1918). In: *Moderní dějiny* [online]. Občanské sdružení PANT, ©2009–2017, poslední změna 10. února 2012 v 10:48 [citováno 9. července 2017]. Dostupné z: <http://www.moderni-dejiny.cz/clanek/washingtonska-deklarace-18-10-1918/>

STÁTNÍ ÚŘAD STATISTICKÝ. *Statistická ročenka republiky Československé*. Praha: Orbis, 1937.

ŠPAČEK, Stanislav. *F.W. Taylor*. Praha: Orbis, 1947.

ŠPAČEK, Stanislav. *Zdatností k úspěchu: zpracováno podle zásad vědeckého řízení*. Praha: Všeťčka a spol., [1941].

ŠPAČEK, Stanislav a Ivan ŽMAVC (eds.). *Po desíti letech: pamětní spis k desítiletí prvního mezinárodního kongresu pro vědecké řízení PIMCO, konaného v Praze od 20. do 24. července 1924*. Praha: Masarykova akademie práce, 1934.

ŠPAČEK, Stanislav. *Racionalisace a vědecké řízení práce*. Praha: Jednota přátel Masarykovy akademie práce, 1929.

ŠPAČEK, Stanislav. *Přehled amerického výzkumnictví technického*. Praha: Prometheus, 1922.

ŠPAČEK, Stanislav. *Organisace práce a podmínky hospodářského rozkvětu doma a v cizině*. Praha: František Borový, 1920.

ŠPAČEK, Stanislav. *Masarykova Akademie Práce*. Praha: Josef Mrkvička, 1919.

TOMEŠ, Josef. *Slovník k politickým dějinám Československa 1918–1992*. Praha: Budka, 1994. ISBN 80-901549-2-1.

TÓTH, Andrej, NOVOTNÝ, Lukáš a Michal STEHLÍK. *Národnostní menšiny v Československu 1918–1938: od státu národního ke státu národnostnímu?*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7308-413-4.

TUČNÝ, Alois. *Naše práce sociálně-politická a hospodářsko-sociální*. Praha: Ústřední výkonný výbor čs. strany národně socialistické, 1935.

TUČNÝ, Alois. *Gentský systém: pojištění pro případ nezaměstnanosti v republice Československé: zákon o stát. příspěvku k podporám v nezaměstnanosti č. 267 ze dne 19. VII. 1921, prováděcí nařízení a návod k provádění zákona*. Praha: Československá obec dělnická, 1925.

VERUNÁČ, Václav (ed.). *Laboretismus: soubor přednášek a statí*. Praha: Práce Intelaktu, 1934.

VERUNÁČ, Václav. *Racionalisace, vědecká organizace a otázka sociální (vývoj, rozsah sociální důsledky racionalisace)*. Praha: Sociální ústav republiky Československé, 1930.

VERUNÁČ, Václav. *Hospodářský zítřek: (výbor autorových statí a článků)*. Praha: František Borový, 1927.

VERUNÁČ, Václav. *Československé národní komité pro vědeckou organizaci (Č.S.K.O.): vznik a účel*. Praha: [Nákladem vlastním], [1926a].

VERUNÁČ, Václav. *Světové hnutí vědecké organizace*. Praha: [Nákladem vlastním], 1926b.

VERUNÁČ, Václav. *Laborismus: hnutí technicko-etického progresivismu hospodářského*. Praha: [Nákladem vlastním], 1926c.

VERUNÁČ, Václav. *Dělnická otázka a náš průmysl: důležité události ve vývoji naší sociální politiky průmyslové po politickém převratu, i perspektiva budoucnosti, se zvláštním zřetelem k technické ekonomii*. Praha: Masarykova Akademie Práce, 1923.

ZÁPOTOCKÝ, Antonín. *Co usnesl sjezd rudých odborů?: odborové sjednocení hned!: rudé odbory ochotny vstoupit do Odborového sdružení čsl.: řeč a doslov posl. [Antonína] Zápotockého na sjezdu ústředny Průmysl. svazů a projev zástupce Ústředního výboru KSČ posl. [Jana] Švermy*. Praha: Ústředna Průmyslových svazů odborových, [1937].

Archivní materiály:

Všeodborový archiv Českomoravské konfederace odborových svazů (VOA ČMKOS), Fond Sběrka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 294, inventární jednotka 4016

VOA ČMKOS, Fond Sběrka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 294, inventární jednotka 4018

VOA ČMKOS, Fond Sběrka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 295, inventární jednotka 4019

VOA ČMKOS, Fond Sběrka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 326, inventární jednotka 4609

VOA ČMKOS, Fond Sbírka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 339, inventární jednotka 4854

VOA ČMKOS, Fond Sbírka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 437, inventární jednotka 6245

VOA ČMKOS, Fond Sbírka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 437, inventární jednotka 6256

VOA ČMKOS, Fond Sbírka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 439 B, inventární jednotka 6277

VOA ČMKOS, Fond Sbírka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 443, inventární jednotka 6374

VOA ČMKOS, Fond Sbírka starých odborových spolků, svazů a centrál, karton 667, inventární jednotka 9864